

**Gelei Andrea**

**Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái  
a hazai autóipari ellátási láncban**

# **Vállalatgazdaságtan Intézet**

**Témavezető:  
Dr. Chikán Attila  
Egyetemi tanár  
BCE Vállalatgazdaságtan Intézet**

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Gazdálkodástani Doktori Iskola**

**Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái**  
**a hazai autóipari ellátási láncban**

**Ph.D. értekezés**

**Készítette:**  
**dr. Gelei Andrea**  
**adjunktus**  
**Vállalatgazdaságtan Intézet**  
**Logisztika és Ellátási Lánc**  
**Menedzsment Tanszék**

**Budapest, 2006. december**

**Témavezető:**  
**Dr. Chikán Attila**

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani a Vállalatgazdaságtan Intézetben, ezen belül is kiemelten a Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszéken minden kollégámnak, aki segített abban, hogy elkészülhessen disszertációm.

Külön köszönettel tartozom témavezetőmnek, Chikán Attilának és intézetvezetőmnek Czakó Erzsébetnek, akik bizalma, illetve állandó biztatása nélkül nem született volna meg tanulmányom. Szintén külön szeretnék köszönetet mondani Demeter Krisztinának és Jenei Istvánnak. Együtt készítettük e disszertációt megelőző autóiipari kutatást 2003-ban (A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire címmel), de a disszertációm témájával kapcsolatos kutatási fázisban igen sokat segítettek, elsősorban a vállalati interjúk megszervezésében és lebonyolításában.

Végül, de nem utolsó sorban, hálás köszönettel tartozom családtagjaimnak szeretetükért és támogató hozzáállásukért.

# Tartalomjegyzék

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	4
TARTALOMJEGYZÉK .....	5
ÁBRAJEGYZÉK .....	4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....	7
1. BEVEZETÉS - A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA .....	8
2. A VÁLLALATI VERSENYPÉSSÉG FOGALMA ÉS ÖSSZETEVŐI.....	10
3. A VEVŐI ÉRTÉK FOGALMA ÉS ÖSSZETEVŐI.....	12
4. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT KÉPESSÉG ALAPÚ IRÁNYZATÁNAK FEJLŐDÉSE.....	17
4. 1. AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS .....	19
4. 2. A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK MEGKÖZELÍTÉSE.....	23
4. 3. AZ ERŐFORRÁS ALAPÚ STRATÉGIAI MENEDZSMENT ELMÉLETÉNEK HATÁSA A KUTATÁS SZEMPONTJÁBÓL FONTOS VÁLLALATI MŰKÖDÉSI TERÜLETEK KUTATÁSAIRA.....	33
4. 3. 1. A termelési képességek irodalma.....	33
4. 3. 2. A logisztikai képességek irodalma .....	36
4. 3. 3. Az innovációs képességek irodalma.....	39
4. 4. AZ IRODALOM-ÖSSZEFOGLALÓ KIEMELT KÉPESSÉG-FOGALMAI .....	45
5. AZ AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓK KOMPETENCIA ALAPÚ TÍPIZÁLÁSA AZ IRODALOMBAN.....	46
6. KUTATÁSMÓDSZERTAN .....	48
2. ELŐADÁS AZ IFPM SUMMER SCHOOL- ON, SALZBURG, AUSZTRIA; ELŐADÁS CÍME: 'TAXONOMY OF SUPPLIERS IN THE HUNGARIAN AUTOMOTIVE SUPPLY CHAINS BY VALUE DIMENSIONS AND CORE COMPETENCES' .....	59
7. A KUTATÁS EREDMÉNYEI – KOMPETENCIA ALAPÚ BESZÁLLÍTÓ-TÍPUSOK A HAZAI AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNCBAN .....	61
7. 1. A KUTATÁSBAN RÉSZT VETT VÁLLALATOK RÖVID BEMUTATÁSA .....	61
7. 2. VEVŐI ELVÁRÁSOK A HAZAI AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓ VÁLLALATOK ESETÉBEN .....	65
7. 2. 1. Vevői elvárások a megrendelő – beszállító kapcsolat kialakításakor .....	66
7. 2. 2. Vevői elvárások a megrendelő – beszállító közötti kapcsolat működése során.....	68
7. 3. ERŐFORRÁSOK ÉS KÉPESSÉGEK A HAZAI AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNC BESZÁLLÍTÓINÁL.....	74
7. 3. 1. A kutatás eredményeként kialakuló fogalomrendszer.....	74
7. 3. 2. A hazai autóipari beszállítók kompetencia alapú tipizálása.....	81
7. 3. 3. A kutatásban szereplő vállalatok képesség-portfóliói.....	91
7. 3. 4. Az autóipari beszállítók fejlődésének két útja .....	105
8. BEFEJEZÉS .....	111
MELLÉKLET .....	115
M. 1. INTERJÚVÁZLAT .....	115
M. 2. A HAZAI FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALATOK KOMPETENCIA-PORTFÓLIÓJA A VERSENYBEN A VILÁGGAL KUTATÁSI PROGRAM TÜKRÉBEN.....	116
M. 2. 1. Empirikus elemzésünk gondolatmenete a versenyképesség-spirál egyes lépéseit követi.....	116
M. 2. 2. A releváns vevői értékdimenziók azonosítása különböző értékvezérlők segítségével .....	117
M. 2. 3. A releváns kompetenciák meghatározása .....	119
M. 2. 4. Kapcsolt kompetenciák kialakítása és meghatározott kapcsolt kompetenciákkal rendelkező vállalati kör kijelölése .....	120
M. 2. 5. A tényleges teljesítményjavulás, mint az összehangolt kompetencia sikerének kulcsa .....	122
M. 2. 6. Az elemzés eredményének értékelése.....	123
IRODALOMJEGYZÉK .....	126

## Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatási kérdés elméleti kerete és fókuszpontja.....	9
2. ábra: A vállalati versenyképesség disszertáció által kiemelt és vizsgált két összetevője és azok felépítése.....	11
3. ábra: A beszállító által nyújtott értékdimenziók csoportosítása (Möller-Törrönen, 2003).....	15
4. ábra: Kapcsolat a vevői érték, az értékdimenzió és értékvezérlő fogalmai között (Chikán – Gelei, 2006 alapján).....	17
5. ábra: A menedzsment három alapvető folyamata (Tallman et al., 2002 alapján).....	26
6. ábra: Szervezeti tanulási folyamatok és azok összekapcsolódása (Andreu – Ciborra; 1996, 126. old.).....	31
7. ábra: A CLM által javasolt képesség-fogalmak struktúrája.....	46
8. ábra: A tudomány kereke (Wallace, 1971 alapján; Babbie1995, 75. old.).....	50
9. ábra: A kutatás módszertani lépései.....	53
10. ábra: A vevői elvárások csomagjai a hazai autóipari beszállító vállalatokkal szemben.....	73
11. ábra: Az erőforrás alapú stratégiai menedzsment, illetve vállalatelmélet alapgfogalmainak a kutatás eredményeként kialakuló kapcsolatrendszer.....	77
12. ábra: Az 1. és a 2. Vállalat képesség-portfóliója.....	94
13. ábra: A 3., 4., 5. és a 6. Vállalatok kompetencia és képesség-portfóliója.....	98
14. ábra: A 7., 8. és a 9. Vállalat kompetencia és képesség-portfóliója.....	102
15. ábra: A 10. Vállalat kompetencia és képesség-portfóliója.....	104
16. ábra: Példa a vevői elvárások különböző csoportjaira - a 7. Vállalat esete.....	106
17. ábra: Folyamatos fejlődés a vállalat adott kompetenciáján belül (Chikán – Gelei, 2006).....	107
18. ábra: A vállalat kompetencia-halmazát bővítő fejlődés: a beszállító-típusok közötti váltás.....	108
19. ábra: Fejlődés az adott beszállító-típuson (adott versenyképességi spirálon) belül és azok között.....	109
20. ábra: A vállalati versenyképesség forrásai a hazai autóipari beszállító vállalatok esetében az erőforrás alapú megközlítés tükrében.....	110
M. 1. ábra: A tanulmányban a tényleges teljesítmény vizsgálatakor használt értékdimenziók és értékvezérlők kapcsolata.....	123
M. 2. ábra: A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt alacsony ár értékdimenzió – adaptációs kompetenciával rendelkező, illetve az nem birtokló vállalatok esetében.....	124
M. 3. ábra: A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt szolgáltatási színvonal értékdimenzió - ellátási lánc kompetenciával rendelkező, illetve az nem birtokló vállalatok esetében.....	125

# Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A beszállító vállalatok különböző értékdimenziói és azok csoportosítása (Gelei – Nagy, 2004).....	16
2. táblázat: A tudás különböző formái (Bokor, 2000) .....	28
3. táblázat: A szervezeti tanulás szintjei - összefoglalás (Child – Faulkner, 1989 alapján).....	32
4. táblázat: A CLM kutatás fogalmi apparátusa .....	39
5. táblázat: Az autóiipari beszállítók alapvető kompetenciák alapján történő tipizálása az irodalomban .....	48
6. táblázat: A kutatásban részt vett vállalatok (X-szel jelölve) .....	54
7. táblázat: A kutatásban szereplő vállalatok kutatási téma szempontjából releváns jellemzői.....	55
8. táblázat: A kutatás során végzett interjúk adatai .....	57
9. táblázat: A 2003-2004-es Normatív kutatás során végzett interjúk adatai.....	58
10. táblázat: A kutatás lebonyolításának egyes lépései és kitüntetett jellemzői.....	59
11. táblázat: A hazai autóiipari beszállítók esetében megjelenő és az elméletben is szereplő konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása az interjúk alapján.....	72
12. táblázat: Az autóiipari beszállítók képesség-struktúrája a kutatás alapján.....	80
13. táblázat: A kapacitás kompetencia belső felépítése.....	82
14. táblázat: A termék kompetencia belső felépítése.....	84
15. táblázat: Az adaptációs kompetencia belső felépítése .....	85
16. táblázat: A hálózati kompetencia belső felépítése .....	87
17. táblázat: Az innovációs kompetencia belső felépítése .....	88
18. táblázat: A beszállítók kompetencia alapú tipizálása és az autóiipari beszállítói piramis kapcsolata.....	89
19. táblázat: Az egyes kompetencia alapú beszállítói típusok esetében igényelt tudás kiterjedésének és mélységének változása.....	90
20. táblázat: A hazai autóiipari beszállítók kompetencia térképe a kutatásban részt vett vállalatok alapján.....	105
M. 1. táblázat: Az egyes összehangolt kompetencia- csoportokba tartozó vállalatok száma .....	121
M. 2. táblázat: A tényleges teljesítményben megmutatkozó különbségek az összehangolt termelési kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalati kör között.....	124

# 1. Bevezetés - a kutatási probléma meghatározása

Disszertációm alapvető kérdése, hogy hogyan válhatnak versenyképpessé a hazai kis- és középvállalatok, illetve milyen módon tudnak bekapcsolódni a Magyarországra betelepedett nagy autógyártó vállalatok ellátási láncába? Ez a kérdés elméleti oldalról közelítve a következőképpen bontható konkrét kutatási rész kérdésekké:

1. **Kutatási kérdés:** Milyen vevői értékdimenziók, értékelemek határozhatók meg az autóiipari ellátási láncban működő beszállító vállalatok számára?
2. **Kutatási kérdés:** Milyen képességeket, részképességeket igényel a beazonosított vevői értékdimenziók biztosítása a beszállító vállalatok részéről?
3. **Kutatási kérdés:** Kimutathatók-e a vevői értékdimenziók és a létrehozásukhoz szükséges beszállítói képességek, részképességek összetartozó csomagjai? Megadható-e ezek alapján a hazai autóiipari beszállító vállalatok kompetencia alapú tipizálása?

Disszertációmban tehát a hazai autóiipari ellátási láncra koncentrálok. A szóban forgó iparág választása mellett több érv is szól. Az első indok - mely miatt az adott iparág vizsgálata érdekes, s a magyar gazdaság egésze számára hasznos lehet – az iparág globális jellege. A nyitott magyar gazdaság erős szálakkal kapcsolódik számos globális iparághoz (pl. szórakoztató elektronika, gyógyszeripar), így elemzésem várhatóan más globális iparág szereplőit, illetve a hazai gazdaságpolitika számára is releváns következtetésekhez vezet. Másrészt az autóiiparban az ellátási lánc menedzsmentje – köszönhetően nagyrészt az erős központi vállalatok jelenlétének - az egyik legfejlettebb, így annak tanulmányozása más ágazatok számára is érdekes eredményekhez vezethet.

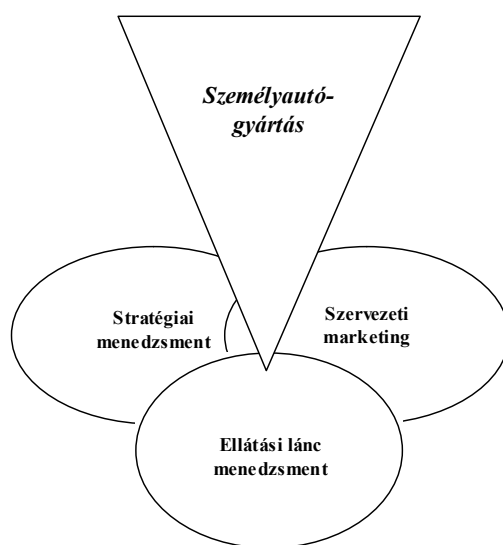
Kutatásom alapkérdése három nagy gazdálkodástudományi elmélet határán fekszik: stratégiai menedzsment, szervezeti marketing és ellátási lánc menedzsment. A gazdálkodástudomány e három nagy területén belül is vannak témám szempontjából kiemelt fontosságú megközelítések. A stratégiai menedzsment oldaláról dolgozatom elsősorban az erőforrás alapú irányzathoz kötődik, s ennek következtében messzebb tekintve az erőforrás alapú vállalatelmélet néhány alapfogalmához, illetve problémafelvetéséhez nyúl vissza (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Hamel – Prahalad, 1990; Walters, 2002). A szervezeti marketing területéről dolgozatom elsősorban a vevői érték koncepciójához (Håkansson, 1982; Ford, 1980), az ellátási lánc



menedzsment kérdéseit tárgyaló megközelítések közül pedig mindenek előtt a logisztikai indíttatású irányzathoz kapcsolódik (Lambert- Cooper, 1998; Mentzer et al., 2001; Bowersox - Closs - Cooper, 2002).

A dolgozat a választott elemzési terület következtében közvetlenül kapcsolódik azokhoz az eddigi hazai (Szalavetz, 1999; Knáb, 2002; Czakó – Zoltayné, 2003), illetve nemzetközi (Clark – Fujimoto, 1991; Dyer, 1996; Haffmans – van Weele, 2003) kutatási eredményekhez, melyek a személygépkocsi-gyártást vizsgálták.

*1. ábra: A kutatási kérdés elméleti kerete és fókuszpontja*



Az előbbieken megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolásához szükséges háttérirodalom feldolgozása során -, mint azt az irodalom-összefoglaló részben részletesen is bemutatom – ugyanakkor kitűnt, hogy egyelőre nem áll rendelkezésemre olyan pontosan kidolgozott és egyértelmű fogalmi apparátus, mely segítségével a vizsgált vállalati kör kompetencia, képesség alapú tipizálása, illetve az azonosított kompetenciák belső struktúrája megragadható lenne. Ezért az előbbi kutatási kérdések egy újabb, nulladik kérdéssel egészülnek ki:

**0. Kutatási kérdés:** Vajon a kidolgozható-e olyan fogalomrendszer, mely alkalmas a hazai autóiipari beszállító vállalatok kompetencia alapú tipizálására?

A kutatási kérdések megválaszolása érdekében végzett munkámat összefoglaló PhD disszertációt a következő módon építettem fel. Elsőként a kutatási kérdések

megválaszolásához szükséges elméleti irodalmat, annak eddigi eredményeit foglaltam össze. Az elméleti összefoglalót a kutatás módszertanának részletes ismertetése követi. A dolgozat fő részét a kutatás eredményeinek a bemutatása képezi. Az eredmények ismertetése során kitérek a korábbi kutatási eredményekre építő, de saját kutatásom során finomodó fogalomrendszer ismertetésére, majd e fogalomrendszer alapján bemutatom a vizsgált hazai autóipari beszállítók főbb kompetenciáit, az egyes kompetenciákhoz tartozó vevői értékdimenziók és képességek, részképességek csomagjait. Sor kerül a vizsgált beszállító vállalatok kompetencia alapú tipizálására, illetve az egyes vállalatok kompetencia-portfólióinak bemutatására. Végül, de nem utolsósorban összefoglalom a kutatás eddigi eredményeit, illetve a további lehetséges kutatási irányokat.

## **2. A vállalati versenyképesség fogalma és összetevői**

Disszertációm központi és legátfogóbb fogalma a versenyképesség. Ez a fogalom a gazdaság több szintjén értelmezhető. Disszertációmban e szintek közül a mikro-szintű, azaz a versenyképesség vállalati szinten történő értelmezését használom, mely a következőképpen határozható meg. A versenyképesség nem más, mint a vállalat képessége a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001)<sup>1</sup>. E fogalom -, mint az a fenti meghatározásból is kiderül - a kontingencia-, illetve az evolúciós elméletnek megfelelően a vállalati versenyképességet, mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége.

A vállalati versenyképesség tehát a külső és a belső környezet folyamatos összehangolását igényli. Természetesen a vállalatoknak mind a külső, mind a belső környezete összetett. A disszertáció alapkérdése szempontjából ugyanakkor mindkét területnek egy-egy eleme a meghatározó. A külső környezet szereplői, elemei közül

---

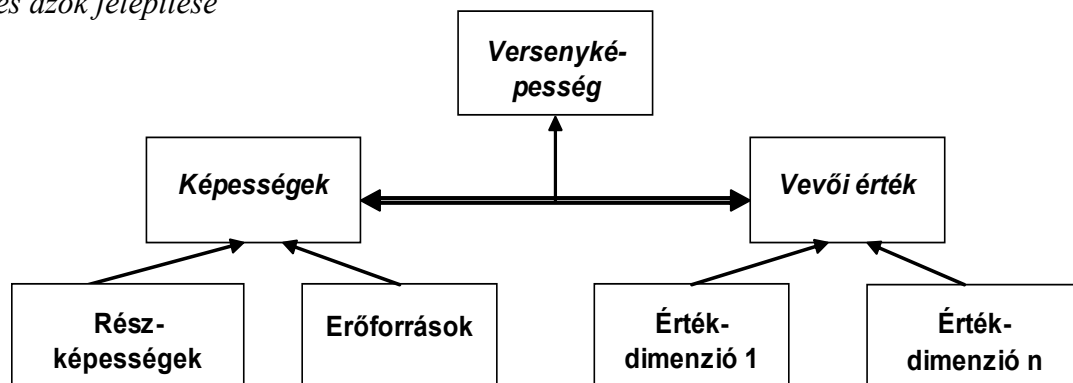
<sup>1</sup> A vállalati versenyképesség fogalmát számos szerző másként ragadja meg (lásd pl. Czakó, 2005). Maga a hivatkozott szerző is folyamatosan fejleszti versenyképesség-meghatározását (Chikán-Czakó, 2005). Disszertációmban mégis maradtam a 2001-es meghatározásnál, mert már abban is szerepelnek a témám szempontjából meghatározó elemek.

kiemelem a vevőt, illetve annak elvárásait, míg a belső környezet elemzését a vállalat által birtokolt erőforrásokra, képességekre és kompetenciák körére szűkítem le.

A vállalati versenyképesség biztosításához elengedhetetlen a vevői érték biztosítása. A *vevői érték* létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a vállalat értelmezni tudja a vevői érték fogalmát, azaz azonosítani tudja *vevőinek legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak, fontosnak tartott jellemzőit. Fontos ez azért, hiszen csak ezeken keresztül, vevői értéket teremtve tud a cég újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók mutatják meg, hogy mivel tud a beszállító megrendelője számára értéket teremteni, és így módon hozzájárulni annak versenyképességéhez is. Ezek az értékdimenziók egyben azok a választási paraméterek is, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit.

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges vevői értékdimenzióknak az azonosítása. Arra is szükség van ugyanakkor, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *képességek, rész-képességek és erőforrások* kiépítése szükséges. A vevői értékdimenziók, illetve az azok biztosításához szükséges képességek folyamatos összehangolása lehet csak hosszú távon a vállalati versenyképesség alapja. A vállalati versenyképesség ezen összefüggését, egyben disszertációtervezetem belső logikai felépítését illusztrálja az alábbi ábra.

2. ábra: A vállalati versenyképesség disszertáció által kiemelt és vizsgált két összetevője és azok felépítése



Disszertációm céljának megvalósítása érdekében elkerülhetetlen, hogy tisztázzam, mit értek az előbbieken használt szakkifejezések alatt, illetve hogyan értelmezem a közöttük lévő kapcsolatot. Először a vevői érték, az értékdimenziók, versenyelőny forrása, értékvezérlők egymással összefüggő fogalomkörét vizsgálom meg. Ezt követően az erőforrások, képességek, illetve alapvető kompetenciák fogalmát, illetve az ezeket

kifejlesztő erőforrás alapú stratégiai menedzsment irodalmát és azok egyes vállalati működési területeken (termelés, logisztika, innováció) mutatom be.

### 3. A vevői érték fogalma és összetevői

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza az, képes-e tartósan arra, hogy vevői számára értéket teremtsen. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter; szerk.; 2003). A *vevői értéket* legáltalánosabban úgy fogalmazhatjuk meg, mint a vevő (fogyasztó) szubjektív véleménye arról, hogy a kapott termék és szolgáltatáscsomag mennyiben felelt meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985). A vevői értéknek ez a meghatározása igen átfogó, melyet a *vevői értékdimenziók* (value dimensions) fogalmán keresztül bonthatunk ki.

Az értékdimenziók elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A tevékenységmenedzsment (termelés és logisztikai menedzsmentet egyaránt magában foglalva) szakirodalma gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a *versenyelőny-források* fogalmát (Chase et al., 2001; Chikán – Demeter, szerk.; 2003) s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a vevői érték megragadható, illetve növelhető. A versenyelőny forrásainak ismertetésekor hagyományosan a következő tényezők kerülnek megjelölésre: ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike egyaránt értelmezhető a vevői, illetve a fogyasztói (végső felhasználó) érték esetében. Az említett klasszikus felsorolásból ugyanakkor kimaradnak fontos értékdimenziók, amelyek az üzleti kapcsolatok esetében sokszor fontosak lehetnek (Wimmer, 2005).

A beszállító által megrendelőjének nyújtott értéknek az előbbieken túl is sokféle konkrét eleme, megnyilvánulási formája, dimenziója van. Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott

értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).

- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.

- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s így módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják Walter és szerzőtársai (2001), megkülönböztetik a *direkt és indirekt értékdimenziók* csoportját. A direkt értékdimenziók köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való közvetlen kapcsolat elemeit tartalmazza. Az indirekt értékdimenziók ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazzák, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Az értékdimenzióknak ez a csoportja természetesen sokkal nehezebben megragadható, mert a hatás az adott beszállító – megrendelő kapcsolat más szereplőkhöz való viszonyától is függ.

A szerzők a beszállító szempontjából – tehát azt vizsgálva, hogy a megrendelő, a vevő milyen értékelemekkel rendelkezik beszállítója nézőpontjából - a következő módon bontották ki az üzleti kapcsolatok direkt, és indirekt értékdimenzióinak tartalmát.

***Direkt- értékdimenziók:***

- *Profit dimenzió* – az adott fogyasztótól származó közvetlen jövedelmezőségre utal;
- *Mennyiségi dimenzió* – az adott fogyasztó által generált volumen nagyságára utal, amely biztosítja, hogy a beszállító a szükséges fedezeti pontot elérje;

- *Biztonsági dimenzió* – arra utal, hogy az adott együttműködést várhatóan hosszabb távra is garantál megrendeléseket, s ennek eredményeképpen biztos jövedelmet.

#### **Indirekt-értékdimenziók:**

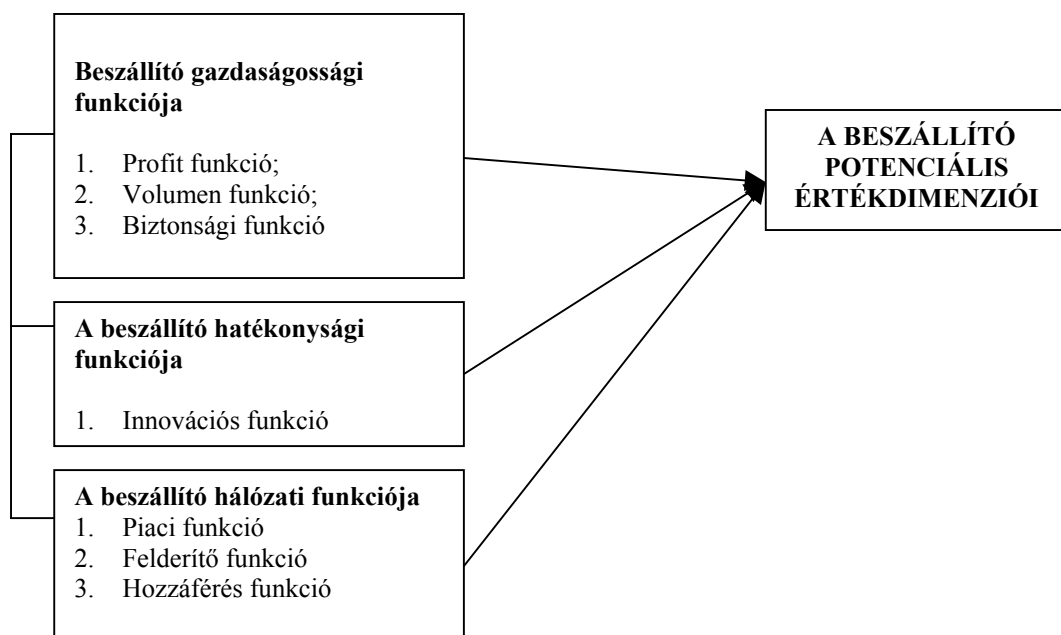
- *Innovációs dimenzió* – Annak lehetőségére utal, hogy az adott vevővel való együttműködésből termék, vagy folyamat-innováció származik;
- *Piaci dimenzió* – annak lehetősége, hogy az adott együttműködésből, a referenciák miatt új piaci lehetőségek, új megrendelések származnak;
- *Felderítő dimenzió* – az adott vevővel való együttműködésből származó piaci, és más információk származhatnak;
- *Hozzáférfési dimenzió*: az adott vevővel való együttműködés során más fontos szereplőkhöz is hozzáférhet a beszállító.

A szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták, amely létrejöttét, realizálását az együttműködő két felel túl más hálózati szereplők is befolyásolják. Míg a stratégiai újdonságok esetében többnyire valóban ez a helyzet, a kis lépésekben történő innováció értékének realizálása véleményem szerint jellemzően a konkrét kapcsolaton belüli tevékenységek függvénye, annak létrejöttét más hálózati szereplők nem befolyásolják. Ezért az innovációs értékelemet a továbbiakban megbontva kezelem, s a stratégiai innovációt indirekt, míg az ún. inkrementális innovációt direkt értékelemként kezelem.

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményük szerint a bemutatott értékdimenziók nem csak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner termék- és szolgáltatáscsomagjának potenciális értékelemeiként, értékdimenzióiként is értelmezhetők. A Walter és szerzőtársai csoportosításában szereplő értékdimenziókat ugyanakkor tovább bontják, s megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékelemek csoportját. A Walter és szerzőtársainál direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a *hatékonysági*, és a hálózati elemek csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán – Demeter szerk., 2003). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat

a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja a vevő által elvárt termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatot magát változtatni, hogy így növelje annak a megrendelő által észlelt értékét. Az alábbi ábra tartalmazza a beszállító vállalatok Möller és Törrönen előbbiekben ismertetett beosztását.

3. ábra: A beszállító által nyújtott értékdimenziók csoportosítása (Möller-Törrönen, 2003)



Összefoglalóan az értékdimenziók irodalmának feldolgozása során bemutatott koncepciók a következők voltak:

- 1) Versenyelőny-források (Chase et al., 2001; Chikán - Demeter, szerk.; 2003);
- 2) Az értékdimenziók csere epizód, kapcsolat és hálózati szintű megkülönböztetése (Mandják - Durrieu, 2000);
- 3) Az értékdimenziók direkt és indirekt csoportba sorolása (Walter et al., 2001);
- 4) Az értékdimenziók gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba sorolása (Möller - Törrönen, 2003).

A bemutatott tipizálások részben átfednek egymással, részben kiegészítik egymást. A különböző elméletek összevetésével, egymáshoz illesztésével a beszállítói értékelemekre vonatkozóan az alábbi összefoglaló táblázatot kapjuk.

**1. táblázat: A beszállító vállalatok különböző értékdimenziói és azok csoportosítása (Gelei – Nagy, 2004)**

Az értékdimenzió megjelenésének szintje (Mandják–Durrieu, 2000):	A konkrét értékdimenziók különböző értelmezései			Az értékdimenziók jellege (Walter et al., 2001)
	Chase et al., 2001 Chikán – Demeter, szerk., 2003	Möller – Törrönen, 2003	Walter et al., 2001	
Csereepizód	Ár	Gazdaságossági	Profit Mennyiségi Biztonsági	Direkt
	Minőség (specifikációnak való megfelelés)			
	Megbízhatóság			
	Kapcsolódó szolgáltatások	Hatékonysági	Innovációs (inkrementális)	
	Rugalmasság			
Kapcsolat				
Hálózat			Innovációs (stratégiai) Piaci funkció Felderítő funkció Hozzáférés funkció	Indirekt

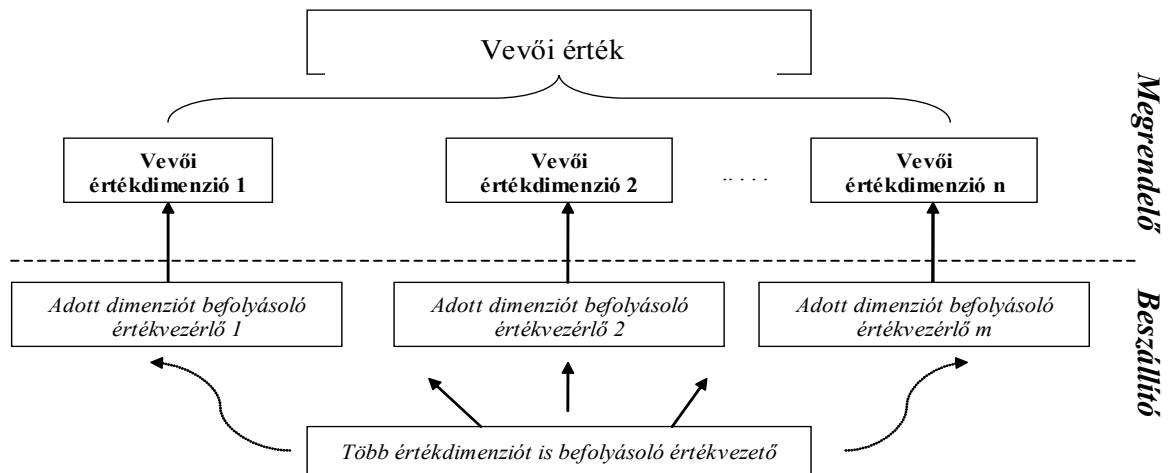
Megjegyezzük, hogy a vevői értékdimenziók (value dimensions) mellett a szakirodalom használja az *'value driver'* kifejezést. A *'value driver'* fogalma a tulajdonosi és ennek eredményeképpen a vállalati érték kérdéskörével foglalkozó szakirodalomban jelent meg először (Rappaport, 2002; Könczöl szerk., 2006). E területen a hazai szakirodalom a fogalmat *stratégiai értéktényező*ként fordította magyarra, a fogalom alatt pedig a vállalati érték alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezőket értik. A *'value driver'* fogalma ugyanakkor a kettős értékteremtés koncepciójának megfelelően (Chikán, 2003a) értelmezhető nemcsak a tulajdonosi érték, de a disszertációm egyik alapvető fogalma a vevői érték esetében is.

A fogalomhasználat egyértelműségének biztosítása érdekében a *'value driver'* fogalmát a vevői érték szempontjából *értékvezérlő*ként használom, azt pedig olyan működési célként értelmezem, melyeken keresztül a vállalat befolyásolhatja a különböző vevői



értékdimenzióknak, végső soron a vevői értéknek az alakulását. A vevői érték különböző dimenziói tehát a vállalati teljesítménynek azon elemei, melyek közvetlenül relevánsak, fontosak a vevő számára, míg az egyes értékvezérlőket olyan operatív teljesítményelemekként értelmezem, melyeken keresztül a vállalat befolyásolni képes az előbbieket alakulását.

4. ábra: Kapcsolat a vevői érték, az értékdimenzió és értékvezérlő fogalmai között (Chikán – Gelei, 2006 alapján)



#### 4. A stratégiai menedzsment képesség alapú irányzatának fejlődése

A stratégiai menedzsment általános érvényű és sokáig meghatározó tétele volt, miszerint a vállalatok versenyképessége kitüntetett termék – piaci pozíciókból származik. Ennek a megállapításnak, illetve a ráépülő kutatási iránynak a dominanciáját törte meg Rumelt (1991) elemzése, mely rámutatott arra, hogy a realizált profit tekintetében az adott iparágon belüli különbségek sokszor nagyobbak, mint a különböző iparágak között megfigyelhető eltérések. Ezzel a megállapítással Rumelt relativizálta az iparági tényezők jelentőségét és felhívta a figyelmet a vállalaton belüli, működési tényezők fontosságára.

Az említett tanulmány alapján új erőre kapott az a megközelítés, mely a vállalatok versenyképességét szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből származtatja. Ezt a kutatási irányt követi a stratégiai menedzsment ún. erőforrás-alapú megközelítése, mely hangsúlyozza a vállalat-specifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati

teljesítményben játszott meghatározó szerepét (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984).

Az alábbiakban ennek a kutatási iránynak, illetve fő megállapításainak bemutatására kerül sor. Az évek során maga az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment szemlélete is jelentős változáson, fejlődésen ment keresztül. E fejlődésen belül két nagyobb szakaszt különböztethetünk meg, melyek egymásra épülve bontják ki a vállalati működés és versenyképesség cég-specifikus elemeit, illetve azok jellemzőit. Az első fejlődési szakaszt az *erőforrások és képességek*, míg a másodikat a *dinamikus képességek* fogalmai dominálják.

Mindkét fejlődési szakasz arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalaton belülről tekintsen, a versenyelőny belső forrásait kutassa, azt tehát, hogy hogyan biztosítható a vállalat hosszú távú versenyképessége és mi jellemzi az ennek biztosítására alkalmas erőforrásokat és képességeket. Az *erőforrás alapú stratégiai megközelítés* ugyanakkor egy szempontból különbözik a *dinamikus képességek megközelítéstől*. Ez a különbség abban rejlik, hogy az előbbi elmélet jellegében inkább *statikus*, amennyiben a meglévő erőforrások, képességek leírására, illetve azok kihasználásának (exploit) elemzésére helyezi a hangsúlyt (Teece et al., 1997), míg az utóbbi *dinamikus*, amennyiben a versenyképességeket biztosító erőforrások és képességek fejlődését, fejlesztését (develop, change) helyezi a vizsgálat középpontjában. Természetesen az erőforrás alapú megközelítés is hangsúlyozza, hogy a versenyképesség mindig dinamikus, tehát időben folyamatosan változó, a különbség nem ebben, mint inkább az elemzés előbbieken említett alapkérdésében, fókuszában ragadható meg.

Közös a két megközelítésben, hogy a vállalatokra, mint meghatározott, vállalatonként eltérő, tehát szervezet-specifikus erőforrások és képességek csomagjaira tekintenek és a következő kérdésekre keresik a választ:

- Milyen fogalmakkal ragadhatók meg és írhatók le a vállalati működésnek azok az elemei, építőkövei, melyek alkalmasak a hosszú távú versenyképesség biztosítására?
- Melyek a hosszú távú versenyképesség biztosításában kiemelkedő jelentőségű erőforrások és képességek jellemzői?

- Hogyan épülnek fel ezek az elemek, mi jellemzi kapcsolatukat, belső struktúrájukat?

#### 4. 1. Az erőforrás alapú megközelítés

Az erőforrás alapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség biztosításában alapvetően két nagy forrás-csoport különböztethető meg, az *erőforrások és a képességek* csoportja. Az elemzés kiinduló egységét az erőforrások jelentik. Az **erőforrásokat** sokan sokféleképpen határozták meg.<sup>2</sup> Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások a vállalat tulajdonában lévő, vagy számára hozzáférhető termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok) (Grant, 2002; Antal-Mokos et al., 1997). Grant (2002) csoportosításában az erőforrások lehetnek megfogható (tangible), megfoghatatlan (intangible) és humán erőforrások. A megfogható erőforrások csoportjába tartoznak pl. a vállalat létesítményei, termelési sorai, de pénzügyi erőforrásai is. A nem megfogható erőforrások közé sorolható az alkalmazott technológia, de a hírnév, márkanev is. Az emberi erőforrások csoportjába tartoznak azok az egyéni készségek (individual human skills) és tudás, melyet a vállalat alkalmazottainak birtoklása révén potenciálisan a magáénak tudhat. A humán erőforrás ugyanakkor a másik két erőforrás-csoporthoz viszonyítva sajátos abban a tekintetben, hogy míg az előző két csoport esetében a vállalat birtoklása az adott erőforrás felett korlátlan, itt csak korlátozott birtoklásról beszélhetünk, amennyiben csak időlegesen, tehát a munkaidő alatt rendelkezhet a vállalat munkavállalói, mint erőforrások felett. A humán erőforrás sajátos továbbá abban a tekintetben is, hogy teljesítményét alapvetően saját maga határozza meg.

Az erőforrások Grant-féle és igen elterjedt csoportosítása mellett – megfogható, nem megfogható és humán – más csoportosítások is ismertek. Miller és szerzőtársai (2002) szerint az erőforrások lehetnek pl. tulajdonlás, vagy másképpen nevezve vagyon alapúak (property-based) - pl. egyedi beszerzési forrás feletti ellenőrzés, szabadalom -, lehetnek tudás alapúak (knowledge-based) - pl. fogyasztókkal kapcsolatos egyedi információk - és kapcsolat-alapúak (relationship-based) pl. jól működő partnerkapcsolatok, szövetségek.

Hofer és Schendel (1978) az erőforrások hat nagy csoportját nevezték meg. Ezek a pénzügyi, fizikai, humán, technológiai, a hírnévvel kapcsolatos, és a szervezeti

---

<sup>2</sup> Meg kell jegyezni, hogy a szakirodalomban található olyan értelmezés is – pl. Barney (2001), mely az erőforrásokat átfogó kategóriaként használja beleértve a képességek fogalmát is.

erőforrások. Ebben a csoportosításban szerepel a szervezeti erőforrások csoportja, mely már átvezet bennünket a képességek fogalmához. Hofer és Schendel csoportosításának első öt eleme megfelel az erőforrások fenti, dolgozatomban is elfogadott és használt értelmezésének, az utolsó azonban már nem. Véleményem szerint az sokkal inkább köthető a **képességekhez**. (Ez a csoportosítás viszonylag korai irodalomban található, s mutatja azt a folyamatot, hogy miképpen differenciálódott és válik ezzel egyre pontosabbá az elmélet fogalmi apparátusa.)

Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. Teece és szerzőtársainak (1997) meghatározása szerint képességekről beszélünk akkor, amikor a vállalat-specifikus eszközöket egyéneken és csoportokon átívelve a működés során integrált csoportokba kötjük, s ezáltal lehetővé tesszük meghatározott tevékenységek végrehajtását. A versenyképes működés biztosításához tehát nem elegendő a szükséges erőforrások meghatározott csoportjának rendelkezésre állása – szükség van az emberek, illetve az emberek és egyéb erőforrások közötti koordináció komplex mintáira is.

A működési folyamatok inputjai közötti koordináció, együttműködés folyamata során olyan ismeretek, tudás jön létre, melynek megléte, illetve jellemzői a versenyképes működés fontos feltétele. Az ilyen koordinációs minták tökéletesítése megköveteli azok ismétlését. Az ismétlés során kialakulnak az ún. rutinok (Nelson – Winter, 1982), melyek tevékenységek rendszeres és kiforrott mintáját jelentik. A *képesség* az erőforrás alapú megközelítés értelmezése szerint alapvetően *egy rutin*, vagy interaktív rutinok egy csoportja és így lényege, hogy, hogyan végez el a szervezet, illetve annak egy meghatározott alrendszere bizonyos egyszerűbb, vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A képességek, mint a szervezeten belüli együttműködési, koordinációs rutinok egy csoportja egyben a szervezetbe ágyazott tudás hordozói is. A fenti gondolatmenetnek megfelelően a vállalati képességeket (capabilities) a vállalati rutinokon keresztül ragadja meg Fahy (2000), Miller és szerzőtársai (2002). Ilyen képesség, vagy rutin pl. a minőségmenedzsment, a miniatürizálás, vagy a különböző vállalati rendszerek integrációja. Grant (2002) a képességeket, mint a *szervezet bizonyos tevékenységek elvégzéséhez szükséges kapacitását* értelmezi, hangsúlyozza ugyanakkor,

hogy a képességek természetesen mindig meghatározott rutinokon keresztül valósulhatnak meg.

A szervezeti rutinok, illetve vállalati képességek meghatározó *tulajdonságai* közé tartozik azok *társadalmi jellege*, illetve az, hogy a képességekben a *tacit tudás* halmozottan jelenik meg. A képességek társadalmi jellege, tehát közösségi jellemvonása arra utal, hogy az interakcióban több szereplő vesz részt, a tacit jelleg pedig a képességek tudásként való értelmezésével magyarázható. A tacit jelző a tudás megragadhatóságával függ össze. „Nonaka (1994) szerint a tacit tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, ... és az adott helyzethez való kapcsolatban, így annak létezik egy kognitív háttere is...” (idézi: Zoltayné [szerk.], 2002 224.old.). A tacit tudás tehát nehezen megragadható, leírható, és kommunikálható. Bemutatására, fejlesztésére, és átadására leginkább gyakorlás során van lehetőség. A képességnek e két kiemelt jellemzője egymással össze is függ, hiszen minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz és erőforráshoz kötődik, hanem több résztvevő szereplő és erőforrás interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik (tehát minél erősebb annak társadalmi jellege), annál nehezebben megragadható lesz az a tudás, annál inkább igaz rá a tacit jelző.

Az erőforrás alapú vállalati stratégia megközelítésének második kulcskérdése, hogy a vállalat számára rendelkezésre álló erőforrások és képességek közül melyek azok, amelyek a hosszú távú versenyképesség szempontjából kiemelkedő jelentőségűek. Az elmélet az erőforrásoknak és képességeknek négy ebből a szempontból fontos, ezért ***lényeges jellemvonását emeli ki***. Ezek a következők (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 2001):

- Az erőforrásoknak és képességeknek *értékesnek (valuable)* kell lennie, tehát alkalmazása által a vállalat magasabb értéket kell tudjon előállítani, mint nélküle.
- Legyenek az erőforrások és képességek *ritkák (rare)*, azaz legyen az adott erőforrással, képességgel rendelkező vállalatok száma kevesebb, mint amennyi a piacon a tökéletes verseny létrejöttéhez szükséges.
- Fontos az erőforrások és képességek azon tulajdonsága, miszerint *ne legyen könnyen imitálható, utánozható (inimitable)*, hiszen ellenkező esetben az általa biztosított előny nem lehet tartós, hosszú távú.
- Kiemelt tulajdonsága az erőforrásoknak és képességeknek a *szervezeti beágyazottság (organizational fit)*. Az erőforrások, még inkább képességek kiaknázása csak az adott

szervezeti kontextusban biztosítható, minél erőteljesebb tehát ez a szervezeti beágyazottság, annál nehezebb lesz másolni az adott erőforrást, illetve képességet.

E négy kiemelt jellemző nevének kezdőbetűiből származik a *VRIO modell* (Barney, 2001) megnevezés, mely összefoglalja az egyes tulajdonságok versenyben betöltött szerepének jelentőségét és a különböző tulajdonságokkal rendelkező erőforrások és képességek által elérhető teljesítmény mértékét. Azok az erőforrások, illetve képességek játszanak az erőforrás alapú stratégiai menedzsment elmélete szerint kitüntetett szerepet a vállalati siker szempontjából, melyekre párhuzamosan igaz mind a négy kitüntetett jellemző.

A kiemelt tulajdonságokat vizsgáló szerzők egyes jellemvonásokat részletesebben is elemezték. Az imitálhatóság kapcsán pl. Teece és szerzőtársai (1997) megkülönböztették az *imitálhatóság*, a *replikálás*, illetve a *felülmúlás* fogalmait. Imitálásról (imitation) beszélünk, amikor egy versenytárs felismerve adott erőforrás, illetve képesség fontosságát egyszerűen működése során lemásolja azokat. Replikációról (replication) van szó, amikor egy ágazatban kialakult képességet, rutint más ágazat működésébe viszik át. Végül felülmúlásról (emulation) beszélünk akkor, ha a kialakult képességet továbbfejlesztik és így ugyanannak az outputnak, eredménynek a biztosításához új képességet dolgoznak ki.

A kiemelt jellemzők természetesen részben össze is függnek egymással, hiszen az erőteljesen vállalat-specifikus környezetet igénylő, ezért az adott szervezethez több szálon kötődő, tehát erős szervezeti beágyazottsággal rendelkező erőforrások és képességek többnyire egyben nehezen másolhatók is. A megkülönböztetés ugyanakkor indokolt, hiszen az erőteljes szervezeti beágyazottság mellett más is eredményezheti a nehéz másolhatóságot. Okozhatja ezt pl. szabadalom. Az erőteljes szervezeti beágyazottság, illetve a képességeknek azon jellemvonása következtében, hogy az erőforrások és a szereplők közötti interakció során alakulnak ki, illetve azok során folyamatosan változnak, az egyes képességeknek létezik egy az elmélet számára fontos további tulajdonsága, a *képességek útvonal függősége* (path dependency) (Teece et al., 1997). A képességek a vállalat működése során hozott döntések eredményeképpen, azoknak mintegy a lenyomataként alakulnak ki, erőteljesen szervezet-specifikusak, s ez azt is maga után vonja, hogy a bonyolultabb képességek rövidtávon ragadósak, azaz nehezen lesznek másolhatóak, imitálhatóak.

A hosszú távú, tartós versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek jellemzőinek vizsgálata során a kutatók figyelme az elmélet elnevezésében is szereplő és a kezdetekkor egyértelműen a figyelem középpontjában álló erőforrások felől egyre inkább eltolódott a képességek, illetve az erőforrások és képességek komplex csomagjainak vizsgálata felé.

A vállalat hosszú távú versenyelőnyét biztosító képességek megnevezésére két fogalom is kialakult. Selznick (1957) a *megkülönböztető kompetencia* (distinctive competence), míg Hamel és Prahalad (1990) az *alapvető kompetencia* (core competence) fogalmait használják. A kettő közül ez utóbbi vált elfogadottabbá és terjedt el a használata. Selznick azokat a kompetenciákat tekintette megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál jobban végez el. Hamel és Prahalad alapvető kompetencia fogalma szintén azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni és ott sikeresen helyt állni a versenyben. Az alapvető kompetenciákra igazak a VRIO modell jellemvonásai, ezért jelentős szerepet játszanak benne a szervezeti képességek, rutinok. Az *alapvető kompetenciák* jellemzően *összetettek és rendszerszerűek*, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult erőforrásból, illetve képességből épülnek fel. Az alapvető kompetenciák belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme, hogy tartalmazzák az erőforrások és képességek összefüggő kombinációját, melyeket azután nehéz lesz másolni. Az alapvető kompetenciák konfigurációjának talán ennél is jelentősebb jellemvonása, hogy *azok az őt létrehozó, használó és fejlesztő szervezeti infrastruktúrába beágyazottan jelennek meg* (Miller et al., 2002).

## **4. 2. A dinamikus képességek megközelítése**

A dinamikus képességek megközelítése elsősorban abból a szempontból hozott újat az erőforrás alapú megközelítéshez képest, hogy míg az előbbi elsősorban a már meglévő erőforrások kihasználásának (exploitation, capability leverage) vizsgálatát helyezi a középpontba, ez utóbbi hangsúlyozottabban vizsgálja azok *fejlesztésének, illetve újra történő strukturálásának problémakörét*.

Az a gondolat, miszerint a hosszú távú versenyképesség biztosítása megkívánja, hogy a meglévő belső és külső vállalat-specifikus erőforrásokat kihasználjuk, de azt is, hogy a

meglévőket fejlesszük, illetve folyamatosan újakat is kifejlesszünk, már részben megjelenik Penrose-nál (1959), Teece-nél (1982) és Wernerfelt-nél (1984) is. A kutatók azonban csak az utóbbi időben kezdtek el intenzívebben és részletesebben azzal foglalkozni, hogyan fejlesztenek ki cégek új vállalat-specifikus képességeket, hogyan újítják meg kompetenciáikat annak érdekében, hogy megfelelő választ adjanak a változó környezet kihívásaira. A dinamikus képességek megközelítésében tehát az erőforrások, és képességek dinamikus elemzése kerül előtérbe, mely során a vizsgálat fókuszában az áll, hogy hogyan lehet időben változtatni, fejleszteni, újrakonfigurálni ezeket az erőforrásokat és képességeket.

Azok a lehetőségek, melyeket a vállalati erőforrások és képességek a versenyelőny kialakítására kínálnak alapvetően három tényezőtől függnak (Teece et al., 1997): (1) Függnek egyrészt a vállalat adott pillanatban meglévő *pozíciójától*. A pozíció kifejezés alatt a vállalat tág értelemben vett eszközállományát értjük, pl. a termelési létesítményeket, gépeket, de a felhalmozott technológiai tudást, a kialakult vevői és beszállítói kapcsolatokat is. (2) Másrészt a vállalat számára nyitva álló fejlődési lehetőségek függnak a meglévő *menedzsment folyamatoktól*. Menedzsment folyamatok alatt Teece és szerzőtársai azt a módot értik, ahogy a dolgokat a vállalatnál teszik. Itt tehát a vállalat meglévő képesség-bázisáról van szó. (3) Harmadrészt a fejlődési lehetőségeket, a választható alternatívák számát és jellemzőit alapvetően befolyásolja a vállalat által korábbi története során bejárt *útvonal*, azok a korábbi döntések és lépések, melyek révén a jelenlegi vállalati pozíció és menedzsment folyamatok, képességek is kialakultak.

A képesség alapú verseny szempontjából ezek közül is kiemelkedő jelentősége van a menedzsment folyamatoknak. E folyamatoknak alapvetően három szerepük van (Teece et al., 1997): (1) A meglévő erőforrásokat és azok hasznosítási folyamatát összehangolják, tehát koordinálnak, illetve integrálnak. (2) A meglévő erőforrások használata során elősegítik, hogy azok folyamatosan tökéletesedjenek, tehát támogatja a szervezet tanulását. (3) Végül, de nem utolsó sorban folyamatosan újragondolják a meglévő erőforrás- és képességstruktúra illeszkedését a környezeti feltételekhez és biztosítják azok újrakombinálását és változtatását. Az irodalomban ezt a három szerepet szokás a menedzsment folyamatok *statikus, tanulási, illetve transzformációs feladataként* is említeni (Teece et al., 1997 alapján). A menedzsment, szervezeti folyamatok e három feladatköre közül az első statikus, míg a második kettő az



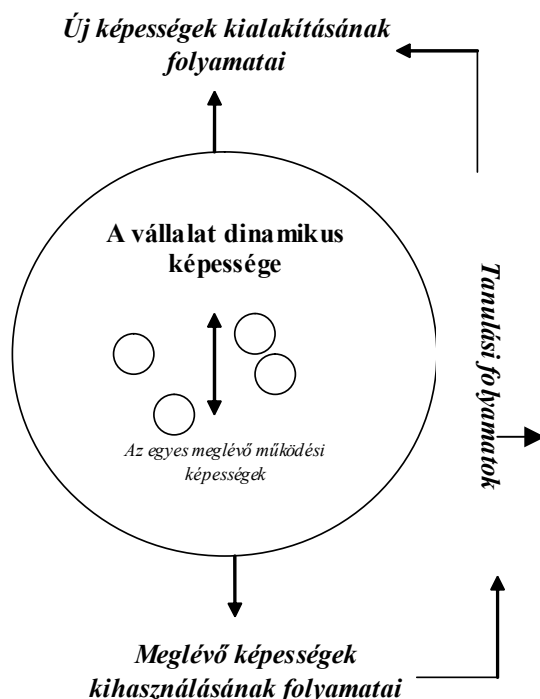
erőforrások és képességek időbeni alakulásával függ össze, s ily módon dinamikus jellegű.

Az elmélet szerint a vállalatok eszközeinek, képességeinek fejlesztése, újragondolása, a közöttük lévő kapcsolatoknak a változó versenykörnyezethez alkalmazkodó átalakítása, új eszközöknek és képességeknek a meglévők közé illesztése önmaga is szervezeti képesség, melyet **dinamikus képességnek** neveznek. (Eisenhardt – Martin, 2000). A dinamikus képességeket úgy definiálhatjuk tehát, mint olyan speciális, a *napi működést megelőző* (antecedent) rutinok, melyek segítségével a menedzserek fejleszteni, változtatni tudják erőforrás- és képességbázisukat, beszerzik, integrálják és újrakombinálják őket annak érdekében, hogy új, értékteremtő stratégiákat tudjanak kidolgozni (Grant, 1996; Pisano, 1994). Mint ilyenek, voltaképpen a többi erőforrás és képesség kialakulása és fejlődése mögött húzódnak meg, azok vezérlői.

A dinamikus képességek feladata, hogy biztosítsák a szervezet számára, hogy folyamatosan új, innovatív formákat találjon versenyelőnyének és ennek következtében életben maradásának biztosításához. A megközelítés képviselői szerint ezek a dinamikus képességek specifikus és jól körülírható, meghatározható folyamatok, ún. stratégiai rutinok. A stratégiai rutinok fogalma természetesen magában foglalja a stratégiai döntéshozás (Teece, 2003) folyamatait, de a stratégiai lehetőségeket alapvetően meghatározó szervezeti rutinokat is, mint pl. a termékfejlesztésnek (Clark – Fujimoto, 1991; Dougherty, 1992), illetve a stratégiai szövetségek kialakításának (Lee – Fujimoto, 2003; Heller - Fujimoto, 2004) rutinját.

A dinamikus képességeknek ez a megközelítése hasonlít más szerzők, pl. Kogut és Zander (1992) felfogásához. Ők a jelenséget nem stratégiai rutinnak, mint inkább kombinatív képességnek nevezik, de szintén azokat a szervezeti folyamatokat értik alatta, melyek segítségével a vállalatok megszerzik az új erőforrásokat, képességeket, szintetizálják azokat, illetve új alkalmazásokat teremtenek ezen erőforrások és képességek számára. Henderson és Cockburn (1994) hasonló koncepciót írnak le, s ezt építészeti, architektúrális kompetenciának nevezik el.

5. ábra: A menedzsment három alapvető folyamata (Tallman et al., 2002 alapján)



A dinamikus képességek megközelítés képviselői bevezették az *asszimetria* fogalmát (Miller et al., 2002). Az asszimetriák kialakulóban lévő, de jellemzően még rejtőzködő, potenciális erőforrások és részképességek, melyek idővel és megfelelő menedzsment folyamatok segítségével a versenyképesség új területeit biztosító képességekké válhatnak. Jellemzően tehát ezek az asszimetriák adott pillanatban még nincsenek a vállalatnál kihasználva, de megvan az a potenciális lehetőség, hogy azokat értékes erőforrássá, vagy képességgé transzformálják. A fentiekben említett stratégiai rutinok – stratégiai döntéshozás, termékfejlesztés, stratégiai szövetségek kialakítása – célja, hogy ezeket a rejtőzködő lehetőségeket, az asszimetriákat, azok alkalmazási feltételeivel együtt feltárják és a vállalati versenyképesség forrásává tegyék.

A dinamikus képességeket, mint a vállalatnál meglévő erőforrás- és képességállomány változtatásának képességét határoztuk meg. A változás pedig mindig erőteljesen kapcsolható a tudás és tanulás fogalmaihoz. Ezért a dinamikus képességek elmélete is erőteljesen kapcsolódik a szervezeti tudás, illetve szervezeti tanulás kérdésköréhez.

Létezik olyan felfogás (Simon, 1991), mely szerint tudást csak egyének birtokolhatnak. E felfogást képviselő kutatók szerint a szervezeti tudás nem más, mint az egyéni tudáshalmazok összessége, míg mások, pl. March és Lewitt (1988, idézi Paprika, 2002) azt vallják, hogy létezik sajátos, az egyénektől elválasztható szervezeti tudás.

Dolgozatomban azzal a felfogással értek egyet, mely szerint *tudás a szervezetek szintjén* is létezik. Ez a tudás a szervezetek működési, viselkedési, technológiai és más rutinjaiban jelenik meg. Az evolúciós vállalatelmélet képviselői (Penrose, 1959) felhívják a figyelmet arra, hogy ezek a rutinok, szabályok két szempontból is meghatározzák a szervezet által birtokolt tudás halmazát. Egyrészt a szervezet, illetve annak működése ad teret, lehetőséget számos egyéni tudás, képesség kifejlesztésére, illetve az alkalmazottak közötti tudásátadásra. Ebben az értelemben a szervezet, annak működési rutinjai, a működést irányító elvei, szabályai befolyásolják a vállalat alkalmazottai által elsajátítható, felhalmozható tudás szintjét, s ezzel a vállalat tudásbázisát is. Másrészt ugyanakkor a vállalaton belüli munkamegosztás, specializáció erősödése szükségszerűen elvezet az egyes alkalmazottak munkaköreinek koordinációs igényéhez. A munkamegosztás révén szétszórta megjelenő egyéni tudáshalmazoknak a koordinációja is fontos tudást igényel, illetve teremt, mely csak a szervezetben kialakuló koordinációs folyamatokban, rutinokban testesül meg, abba beágyazottan jelenhet csak meg, s ezért ez a tudás már nem is függetleníthető magától a szervezettől.

A szervezeti tudáshoz hasonlóan feltehető a kérdés, hogy létezik-e *szervezeti tanulás*? A szervezet csakis az egyének tapasztalata és akciói révén tanulhat (Argis – Schön, 1978, in Child – Faulkner, 1989), a szervezeti tanulás ugyanakkor mégsem egyenlő az egyéni tanulási folyamatok összességével, hanem több annál. A szervezeti tanulási folyamatot egyrészt úgy kell értelmeznünk, mint egy folyamatot, mely „szervezetileg” erősíti az egyének által létrehozott tudást, majd kikristályosítja, tehát az egyénektől függetlenül azt (lásd később az externalizáció fogalmát). Másrészt a szervezeti tanulás az egyes egyéni tudás összehangolása, koordinációja során, annak kapcsán új tudáshalmazt is kialakít. A szervezeti tudás és tanulás tehát sajátos viszonyban van az egyéni tudás és tanulás folyamatával. Az előbbi az utóbbi nélkül nem lehetséges, arra építve, azon keresztül jöhet létre. Fontos ugyanakkor az is, hogy a szervezeti tudásnak az egyes egyének tudásától függetlenül is meg kell jelenniük. Ez mindenképpen azt igényli, hogy az egyének által felhalmozott, illetve a szervezetben a működés során létrejövő tudáshalmaz megragadható, verbalizálható és kodifikálható legyen. Csak ebben az esetben biztosítható ugyanis az, hogy a szervezeti tudás az egyénektől függetlenül is megjelenjen és hozzáférhető, használható legyen az alkalmazottak nagy számának változása esetén is. A tudás hozzáférhetővé tétele és kodifikálása a *tudástranszfer* problémaköréhez vezet el bennünket.

A tudástranszfer esetén kiemelkedő jelentőségű a tudás megragadhatóság szempontjából történő tipizálása. Polányi (1994) a tudás megragadhatósága alapján megkülönbözteti a *tacit, illetve az explicit tudást*. Az előbbi személyes, intuitív és kontextus függő, nehéz formalizálni, verbalizálni, kodifikálni és mások felé kommunikálni. Az explicit tudás ezzel szemben viszonylag könnyen verbalizálható, meghatározható és kodifikálható. Bokor (2000) a két tudástípust az adott tudást birtokló egység (egyén, vagy szervezet), illetve a tudás tárgyát képező folyamatok kiterjedése (adott funkció, illetve funkciók közötti koordináció) alapján tovább bontotta és az alábbi tudásformákat különböztette meg.

**2. táblázat: A tudás különböző formái (Bokor, 2000)**

	<i>Egyéni szint</i>	<i>Szervezeti szint</i>
<b><i>Funkcionális szint</i></b>		
<i>Explicit</i>	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás	Adatbázisok, elemzések
<i>Tacit</i>	Eljárások, alkalmazások, tapasztalat	Technológiai rendszerek felépítése, menedzsmentje
<b><i>Integratív szint</i></b>		
<i>Explicit</i>	Rendszertudás, szerepfelfogás	Formális koordinációs rendszerek
<i>Tacit</i>	Értékek, értelmezési sémák	Szervezeti értékrendszer és rutinok

Nonaka és Takeuchi (1995) sikeres japán innovációk példái alapján hangsúlyozzák, hogy a szervezeti tudás létrehozása folyamatos és dinamikus interakciót és transzfert igényel a tacit, illetve az explicit tudástípusok között. A két tudástípus négy tudáskonverzációs-típust határoz meg (Child – Faulkner, 1989; Paprika, 2002). Ezek a szocializáció, az externalizáció, a kombináció és az internalizáció.

- *Szocializáció* (tacit tudás → tacit tudás): A tacit tudásra épülő tapasztalat megosztásának folyamata, mely által új tacit tudás jön létre. Ez a tudástranszformáció az átadásra kerülő tudás jellege következtében nem kommunikáció, hanem együttműködés révén jön létre. Ilyen példa a strukturálatlan problémák megoldása, vagy a közös mentális modellek kialakítása.

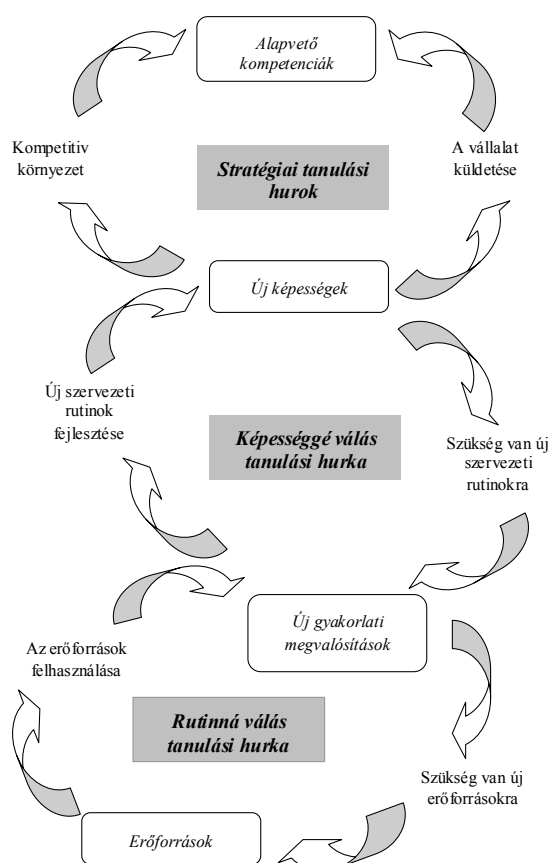
- *Externalizáció* (tacit tudás → explicit tudás): A tacit tudás megragadásának folyamata explicit koncepciókká. A tacit tudás kifejezése, mely elsősorban a metafora, az analógia és a szimbólumok eszközein keresztül lehetséges. Ezt látjuk olyan koncepciók kialakításánál, melyek lehetővé teszik a tudás szélesebb körű hozzáférését és össze is köti azokat alkalmazásukkal. Jó példája ennek a tudástranszformációnak a technológiai rutinok létrejötte és azok dokumentálása pl. egy termelési folyamathoz szükséges képességek elsajátítása során.
- *Kombináció* (explicit tudás → explicit tudás): Koncepciók rendszerezése egységes egésszé. Ez a tudáskonvertálás explicit tudás-elemek kombinálásával növeli a kollektív tudást. Az explicit tudás verbalizálhatósága következtében jellemzően értekezleteken, megbeszéléseken, egyszerű információcserén keresztül valósul meg. A működést irányító szabályok, előírások megfogalmazása – pl. rendelési tételnagyság meghatározása, beszállító-értékelési szempontok kijelölése - ennek a tudástranszfernek jó példája.
- *Internalizáció* (explicit tudás → tacit tudás): Ez a folyamat erősen kapcsolódik a „tanulás munkavégzés közben” koncepciójához és magában foglalja az explicit tudás egyének által történő teljes elsajátítását, a tudás belsővé tételét, tacit tudássá alakítását. Ez a tudástranszfer hasonlít a tanulás hagyományos értelmezéséhez, ilyenkor meghatározott programok, események során az explicit tudás cselekvési rutinokká, tacit tudássá alakul. Példaként említhető bizonyos technológiai eljárások, módszerek elsajátítása.

Argyris és Schön (1978) a *szervezeti tanulás* három *szintjét* különbözteti meg: (1) a rutinizálás, a rutin fejlesztése a meglévő szervezeti tudás keretein belül megy végbe; (2) A második szint a meglévő tudásbázis határait és rendszerét is érintő tanulási folyamat, a szervezeti rendszerek újrastrukturálása. Az (3) utolsó és legmagasabb szintű tanulás a tanulási folyamat megtanulását, fejlesztését foglalja magában. Ez a három tanulási szintet nevezi Argyris és Schön (1978) egyhurkú, kéthurkú és duetero tanulási folyamatnak is. A tanulási folyamatot vizsgáló pragmatikus, gyakorlatorientált megközelítés (Child et al., 1994) által tárgyalt technikai, rendszerszerű és stratégiai szintek megfeleltethetők Argyris és Schön három tanulási szintjének. Andreu és Ciborra

(1996) szintén ezt a három szintet különböztetik meg, s elemzésük során azt a dinamikus folyamatot hangsúlyozzák, mely ezt a három tanulási szintet összeköti.

Alapszinten helyezkedik el az ún. rutinizált tanulási hurok, melynek célja az erőforrások használatának megtanulása, fejlesztése és olyan működési gyakorlatot hoz létre, mely biztosítja azok hatékony, gazdaságos működtetését. E tanulási folyamat jellemzően technikai jellegű, ide tartozik pl. egy új számítógépes program felhasználói szintű elsajátítása, egy új gép, berendezés megismerése és termelési folyamatba történő beépítése. Az új vállalati gyakorlatot a vállalatok rutinok formájában internalizálják. Ily módon azok a vállalat képességeivé válnak. Az első szinten megjelenő tudást, az új gyakorlati megoldásokat be kell illeszteni a meglévő szervezeti rutinok közé. Ez a folyamat, illetve az ezt kísérő tanulási folyamat a képességek tanulási folyamata, mely már nem technikai, mint inkább rendszerszerű, hiszen magában foglalja a kialakuló új módszerek beillesztését a meglévő rutinok rendszerének tágabb kontextusába. Ez azt jelenti, hogy nem csak azt szükséges ismerni, hogy az adott eljárást, gyakorlatot hogyan kell végrehajtani, de azt is, hogy milyen körülmények, feltételek mellett lehet azokat használni, kinek van meg a képessége és a jogosítványa azok használatára. A harmadik, egyben legmagasabb szintű hurok a stratégiai hurok. E tanulási folyamat során a képességek olyan alapvető kompetenciákká alakulnak, melyek stratégiaiilag különböztetnek meg egy vállalatot más vállalatoktól és biztosítják számára a versenyképességet.

6. ábra: Szervezeti tanulási folyamatok és azok összekapcsolódása (Andreu – Ciborra; 1996, 126. old.)



Mint arról már volt szó, a dinamikus képességek megközelítését a korábban bemutatott két dinamikus menedzsmentfeladat – transzformáció és tanulás – mentén két megközelítésre bonthatjuk. E két menedzsment feladat mentén elkülöníthető a dinamikus képességek megközelítésében megfigyelhető két értelmezés. Az első értelmezés szerint a dinamikus képesség stratégiai rutinként értelmezhető, mely biztosítja az erőforrások és képességek külső és a belső környezeti feltételeknek megfelelő folyamatos újrakonfigurálását. A második értelmezés a szervezeten belüli tanulási folyamatokra helyezi a hangsúlyt, s ily módon a dinamikus képességet, mint speciális tanulási rutint értelmezi (a tanulás tanulási rutinja). A dinamikus képességek első értelmezése az előző táblázat középső szintű tanulásának, míg a második értelmezése a felső szintű tanulásának tekinthető. A táblázat alsó szintjén szereplő tanulási folyamat is dinamikus jellegében. Az itt folyó tanulási folyamat ugyanakkor jellemzően nem képezi tárgyát a dinamikus képességek elméletének, hiszen az a meglévő erőforrások és képességek magasabb szintű kihasználását célozza, nem pedig azok megváltoztatására, újrakonfigurálására irányul.

**3. táblázat: A szervezeti tanulás szintjei - összefoglalás (Child – Faulkner, 1989 alapján)**

<b>Megközelítés</b>  <i>Tanulási szintek</i>	<b>Pragmatikus megközelítés megnevezése</b>  (Child et al., 1994)	<b>Elméleti megközelítés megnevezése</b>  (Argyris – Schön, 1978)	<b>Dinamikus megközelítés megnevezése</b>  Abdreau – Ciborra (1996)	<i>Az egyes tanulási szintek tartalma</i>
<i>Felső szint</i>	Stratégiai tanulás	Deutero tanulás	Stratégiai hurok	Annak elsajátítása, hogy hogyan kell tanulni. Cél a tanulási folyamat minőségének fejlesztése.
<i>Középső szint</i>	Rendszerszerű tanulás	Újrastrukturálás (kéthurkú)	Képességek tanulási hurka	A meglévő szervezeti keretek megváltoztatása. A meglévő rendszerre vonatkozó alapfeltevések megkérdőjelezése annak érdekében, hogy a változó környezeti kihívásoknak meg tudjon felelni a vállalat.
<i>Alsó szint</i>	Technikai tanulás	Rutinizálás (egyhurkú)	Rutinizációs tanulási hurok	A meglévő szervezeti keretek között zajló működési folyamatok fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében.

A dinamikus képességek értelmezése szerint tehát a vállalatnál adott pillanatban rendelkezésre álló erőforrások és képességek halmazának transzformációjában, újrakonfigurálásában, megváltoztatásában alapvető fontosságú az, hogy hogyan tud tanulni a szervezet. A szervezeti tanulásnak ez a stratégiai, legmagasabb szintje a tanulás tanulásának rutinja. Azok a rutinok jelentik e felfogás szerint a dinamikus képességeket, melyek az új működési rutinok megtanulását támogatják (Eisenhardt – Martin, 2000).



Az eddigiekben az erőforrás alapú stratégiai menedzsment irodalmának áttekintésével összegyűjtöttem és bemutattam a disszertációm szempontjából fontos fogalmakat, azok kapcsolódását, egymásra épülését. A következőkben azt vizsgálom meg, hogy ez a fogalomrendszer hogyan jelenik meg a vállalati működés szempontjából kiemelkedő fontosságú értékteremtő folyamatot alkotó egyes tevékenységi területek szakirodalmában.

### **4. 3. Az erőforrás alapú stratégiai menedzsment elméletének hatása a kutatás szempontjából fontos vállalati működési területek kutatásaira**

Az erőforrás, illetve képesség alapú verseny elméletének kidolgozása a vállalatelmélet, illetve a stratégiai menedzsment képviselőinek nevéhez fűződik. Az általuk felvázolt gondolkodásmód és kidolgozott fogalomrendszer azonban erős hatást gyakorolt a vállalati működés egyes részterületeit vizsgáló kutatási területekre is. A következőkben a disszertáció alapkérdése – az autóiipari beszállítók képessége - szempontjából kiemelkedő fontosságú funkciók képesség alapú versennyel kapcsolatos irodalmának bemutatására kerül sor. E tevékenységi területek nemcsak az autóiipari beszállító vállalatok esetében tekinthetők alapvető fontosságúnak, de általában igaz, hogy a vállalati értékteremtő folyamatok építőkövei. E kiemelkedő fontosságú tevékenységi területek közé tartozik a termelés, a logisztika és az innováció.

#### **4. 3. 1. A termelési képességek irodalma**

Az egyes vállalati funkciók képesség-orientált elemzése közül kiemelkedik a termelési funkció. Az 1980-as, illetve az 1990-es évek menedzsment irodalmának egyik központi kérdése volt a termelési stratégia, mely számos esetben az egyes termelési képességek meghatározásával, azoknak a vállalat hosszú távú sikerében játszott szerepével foglalkoztak (Roth – Miller, 1992; Vickery et al., 1993; Hayes – Pisano, 1996; Demeter, 1992). A termelési képesség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat meglétét vizsgáló cikkek és tanulmányok a képességek fogalmát ugyanakkor sokszor *output oldalról közelítik meg* és azokat a versenycélok és prioritások szinonimájaként értelmezik. A termelési képességeknek ez az értelmezése a képességeket, mint teljesítmény-indikátorokat fogja fel, melyek bizonyos képességek meglétét jelzik.

A termelési képességek output oldalú vizsgálatának egyik fő célja azoknak *a versenycéloknak a meghatározása*, melyek segítségével a termelési funkció

hozzájárulhat a vállalati sikerhez. Leong és szerzőtársai (1990) négy ilyen termelési képességet említene: a minőséget, a szállítási teljesítményt, a költségeket és a rugalmasságot. Hayes és Wheelwright (1984), illetve Noble (1995) az előbbi négy mellett a megbízhatóságot, mint fontos termelési képességet értelmezi, míg Blackburn (1991) és Thomke (1998) a termékfejlesztéshez szükséges időt emeli ki. Más szerzők a termelési képességeknek a körét az eddigieknél is jóval tágabban értelmezik. Vickery és szerzőtársai (1993) a termelési képességek összesen 31 egységét határozták meg, melyek a fogyasztó számára fontos hozzáadott értékelemek. Ezek között szerepel pl. a termékfejlesztés ciklusideje, a termelési átfutási idő, a szállítás gyorsasága, stb.

Már a világszínvonalú termelés (world class manufacturing) (Womack et al., 1990) koncepciója is felveti a képességeknek tevékenységek, a működési rutinok oldaláról történő megközelítését, amikor hangsúlyozta azoknak a stratégiai kezdeményezéseknek a jelentőségét, melyek a különböző termelési képességeknek, mint kiemelkedő fontosságú teljesítmény-indikátoroknak létrehozásában, biztosításában részt vesznek. Az 1990-as években, illetve az ezredfordulón vált ugyanakkor igazán hangsúlyossá az a felismerés, hogy a képességek output oldalról történő megközelítése és elemzése nem elegendő. Szükség van arra, hogy megvizsgáljuk, melyek azok az akciók, döntések és tevékenységek, melyeket a menedzsment hoz meg, illetve hoz létre annak érdekében, hogy kialakítsa, fenntartsa és fejlessze a termelésnek a különböző versenycéljait. A termelési képességeket tárgyaló irodalomnak ez a része kapcsolódik erőteljesebben az erőforrás alapú stratégiai menedzsment gondolköréhez, amennyiben a vevői érték különböző elemeit biztosító vállalati erőforrásokra, képességekre helyezi a hangsúlyt. Meg kell ugyanakkor állapítani, hogy a termelési képességeket tárgyaló irodalom jellemzően még nem használja a stratégiai menedzsmentnek kifinomult fogalomrendszerét.

Roth és Miller (1992) három olyan területet jelöl meg, melyek a termelési képességek kifejlesztésében és biztosításában meghatározóak. Ezek a következők:

- (1) *Erőforrások fejlesztése*, mely magában foglalja a hatékony termelési infrastruktúra kialakítását, az alkalmazottak képzését és a karbantartást.
- (2) *Minőségmenedzsment*, mely tartalmazza a statisztikai folyamatellenőrzés alkalmazását, a beszállítók tudatos minőségellenőrzését és menedzsmentjét.
- (3) *Fejlett termelési technológiák alkalmazása*.

Flynn és Flynn (2004) első lépésként a *termelési stratégia kialakítására* helyezi a hangsúlyt, hiszen ebben a vállalat, illetve annak vezetése elkötelezettséget vállal bizonyos képességek fejlesztése mellett. A termelési stratégia létrehozását követi a *minőségmenedzsmentre való fókuszálás*. Ezt követi az *ellátási lánc menedzsment*, a beszállítói kapcsolatok fejlesztése, mely erősen összefügg a minőségmenedzsmenttel. Az ellátási lánc menedzsmentje elvezet a *karcsú termelésre való fókuszáláshoz* oly módon, hogy az ellátási lánc menedzsment külső gyakorlati módszereit a vállalaton belül is alkalmazzák. Ezt követi a *termék és folyamat integrációja*, majd a *belső információs rendszer fejlesztése*. A szerzők az akcióknak ezt a javasolt sorrendjét párhuzamba állítják a homokkúp modell képesség-sorrendjével: A megfelelő minőség biztosításáért a minőségmenedzsment, megbízhatóságért az ellátási lánc menedzsmentje, a gyorsaságért a karcsú termelés, a rugalmasságért pedig a termék-folyamat integrációja, míg a költséghatékonyságért az információs rendszer fejlesztése felel.

Tan és szerzőtársai szerint (2004) a hagyományos termelési képességek eredményei egy erőforrás-felhasználási folyamatnak. Ők ezt az erőforrás-felhasználási folyamatot úgy definiálják, mint közös, magasabb rendű cél(ok)al rendelkező stratégiai kezdeményezések és ezekhez tartozó akcióprogramok. Példaként említik az olyan akcióprogramokat, mint pl. a megelőző karbantartást, a sorozatnagyság csökkentését, az átállítási idő csökkentését, melyek mindegyike a JIT stratégiai kezdeményezései közé tartozik. Ennek elsőrendű célja a veszteség csökkentése.

Mint azt a példa is mutatja Tan és szerzőtársainak képesség-értelmezése megfelel jelen disszertáció-tervezet értelmezésének, bár a konkrét szóhasználat nem egyezik meg. A veszteség csökkentése, illetve az ennek révén biztosítható versenyképes ár, illetve rugalmasság a dolgozat értelmezésében a *vevői érték* kiemelkedő jelentőségű vezérlője, illetve értékdimenziója. A megelőző karbantartás, vagy az átállítási idő csökkentése pedig azok a *részképességek*, melyek révén a vállalat *alapvető kompetenciája*, a JIT működés megvalósul.

Tan és szerzőtársai cikkükben (2004) a rendelkezésre álló szakirodalom alapján a fenti struktúrában összefoglal három, a termelési funkcióhoz köthető kompetenciát. Ezek (1) a JIT működés, (2) az új termék fejlesztése és bevezetése és a (3) minőségmenedzsment.

#### 4. 3. 2. A logisztikai képességek irodalma

A logisztikai képességekkel foglalkozó szakirodalom a termelési képességekhez hasonlóan megoszlik abban a tekintetben, hogy a képességeket miképpen értelmezi, a képességek fogalmát hogyan használja. Az irodalomban találunk példát arra, hogy a logisztikai képességek fogalmát a logisztikai tevékenységek eredményének megragadására használják. Ez az *output oldalról történő megközelítés* a logisztikai funkció, illetve tevékenység-együttes által létrehozott, a vevő által értékelt teljesítményindikátorokat befolyásoló teljesítmény-elemeket tárgyalja. Ezt a felfogást tükrözi Fewcett és szerzőtársai (1997) cikke, akik négy alapvető logisztikai képességet különböztetnek meg, a szállítási teljesítményt, a logisztikai tevékenységek, folyamatok minőségét, a rugalmasságát és a megfelelő szintű képességek biztosításához szükséges költségeket.

Az outputoldali megközelítés másik példája Morash és Clinton (1997) cikke, akik a szállítási képességek (transportations capabilities) közé pl. a következőket sorolták:

- Idődimenzióval kapcsolatos képességek, ezen belül is kiemelten a szállítási ciklusidő csökkentése;
- Készletforgási sebesség, illetve a készletlefedettség mutatója;
- Szállítási határidő megbízhatósága;
- Rugalmasság.

Az irodalom jelentős része a *képességek fogalmát nem használja konzekvensen*, ami azt jelenti, hogy keveredik benne az output oldali értelmezés és a képességeknek a különböző vevői értékdimenziókat létrehozó erőforrásokkal és azok működtetését biztosító képességekkel azonosító - az erőforrás alapú stratégiai menedzsmentre jellemző - működés-orientált megközelítés. A fogalomhasználatnak ez a keveredése igaz pl. Shang és Marlow cikkére (2004), akik három kiemelt logisztikai képességet tárgyalnak: *Információ alapú képesség* (működés-orientált megközelítés); *Banchmarking képessége* (működés-orientált megközelítés); *Rugalmasság* (output oldali megközelítés).

Még azok a tanulmányok is, amelyek a logisztikai képességek output oldalú értelmezését képviselik hangsúlyozzák, hogy e képességek biztosításában meghatározó szerepük van bizonyos erőforrásoknak és tevékenység-együtteseknek. Fewcett és szerzőtársai (1997) a fontosnak tartott logisztikai képességek biztosításában kiemelt

szerepet tulajdonítanak a *logisztikai tervezési rendszer* fejlettségének és a megfelelő *információk rendelkezésre állásának*, s ennek következtében az információs rendszernek. Morash és Clinton (1997) szerint a megfelelő logisztikai képességek biztosításában a *vállalati funkciók közötti integrációnak*, az ellátási láncban partner vállalatokkal történő folyamatok integrációjának (külső integráció) van kiemelkedő szerepe. Clinton és Closs (1997, idézi Lynch et al., 2000) tanulmánya pedig öt tényezőt emel ki, melyek szorosan összekapcsolódnak a logisztikai képességekkel. Ezek a stratégiai szövetségek, az információs rendszer, az EDI használatának gyakorlata, a készletgazdálkodás és a folyamatok újratervezése (reengineering).

A logisztikai képességek irodalmában meghatározó jelentőségű Olavarrieta és Ellinger tanulmánya (1997), akik a képességek felfogásában egyértelműen az erőforrás alapú vállalatelmélet, illetve a képesség alapú stratégiai menedzsment értelmezésével azonosulnak (működés-orientált értelmezés) és alapvető céljuk, hogy az e területeken kialakult fogalmi apparátust a logisztikai menedzsment területére értelmezzék. Ennek érdekében megkülönböztetik és használják az input tényezők, az eszközök és a képességek fogalmait, az említett elméleteknek megfelelően hangsúlyozzák azok különbözőségeit. Az input tényezők ennek megfelelően általános erőforrások, melyeket a piacon megszerezhet a cég. Logisztikához kapcsolódó input tényező véleményük szerint pl. a raktárpalcok, csomagolóanyagok, készletek és az emberi képességek, mint pl. vezetési képesség, számítógép-kezelési képesség, kiszedési képesség. Eszközöknek (erőforrások) nevezik a rendelkezésre álló tényezők állományát. Ezeket az eszközöket csak egy hosszabb felhalmozási folyamaton keresztül tudja a vállalat létrehozni. Eszközökre példa a gépek, berendezések, szabadalmak, márkanev és a kodifikált tudás. Logisztikához kapcsolódó eszközök pl. a raktárak, telephelyek, a szállítóeszközök állománya, a vasútvonal-hálózat és a különböző kommunikációs technológiai eszközök, rendszerek. Képességeknek tekintik az egyéni készségek komplex kötegeit, azt a felhalmozott tudást, mely az eszközök használata, a szervezeti folyamatok megvalósítása során jön létre. Két jól ismert példát hoznak a logisztikai képességekre, a Wal Mart disztribúciós rendszerét és a Hewlett–Packard késleltetési képességét. További példaként említik a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének képességét, az új termék kifejlesztését és a rendelésteljesítés képességét.

Az erőforrás alapú stratégiai menedzsment működés-orientált megközelítését alkalmazta a Council of Logistics Management (CLM) kutatógárdája is, mely empirikus kutatásokra alapozva 1995-ben World Class Logistics címmel részletes tanulmányt adott

ki a logisztikai képességekkel kapcsolatban. A kutatás alapvető célja az volt, hogy megállapítsák, mi tekinthető a logisztikai menedzsment legjobb gyakorlatának. A CLM kutatói *a kompetenciát, mint menedzselt eredményt értelmezték*. Kutatásuk eredménye szerint a logisztika esetében **négy kompetenciáról** beszélhetünk. Ezek a következők:

**(1) Pozicionálás kompetenciája:**

A logisztikai működést meghatározó stratégiai és strukturális megközelítések kiválasztásával foglalkozik. Stratégiai célok megfogalmazása és annak a módnak a kijelölése, ahogyan azt el kívánjuk érni.

**(2) Agilitás kompetenciája:**

Az alkalmazkodással és a rugalmasság biztosításával kapcsolatos képességek. Az agilitás a vállalat versenyképességéhez kapcsolódik. Ez a képesség biztosítja a vevői lojalitást.

**(3) Integrációs kompetencia:**

A belső és külső folyamatok és együttműködő partnerek működésének összehangolása. Az integrált működés azt feltételezi, hogy a vállalat működése során formalizált szabályokat és eljárásokat követ annak érdekében, hogy a célul tűzött eredményt elérje. Egyaránt fontos a belső folyamatok integrációja, illetve az, hogy a vállalat miképpen illeszkedik be az ellátási láncba és milyenek az ott kialakított kapcsolatai.

**(4) Teljesítménymérési kompetencia:**

A teljesítmény belső és külső mérése. A vállalat teljesítményszintjéhez kapcsolódik. Három eleme a funkcionális, a folyamat teljesítmény mérése és a benchmarking.

Minden említett kompetencia-elem ugyanolyan belső struktúrával írható le, illetve jön létre. Ezt a belső struktúrát mutatja az alábbi táblázat:

A CLM kutatás értéke véleményem szerint az, megteremti a kapcsolatot a versenyképesség, a vevői érték és a vállalati kompetenciák, képességek között, amikor hangsúlyozza, hogy csak a meghatározott vevői elvárásokat biztosítani tudó kompetencia (, illetve az ahhoz tartozó képességek, részképességek) lehet a versenyképesség alapja. Másrészt fontos ez a tanulmány azért is, mert egy konkrét működési területen, a logisztika esetében empirikus kutatásokra alapozva felvázolta a

kompetenciák belső felépítését, azokat az építőelemeket, melyek révén a szóban forgó vevői értékdimenziók biztosíthatóak, megteremthetőek. Ez a CLM kutatás során szemünk elé táruló felépítés szintén piramis jellegű, melynek legalján a működési gyakorlat, tetején pedig a versenyképesség áll.

**4. táblázat: A CLM kutatás fogalmi apparátusa**

<b><i>Fogalmak</i></b>	<b><i>Fogalommagyarázat</i></b>
<b>Alapvető kompetencia (core competency)</b>	Olyan állapot, melyben a kritikus kompetenciák szinergikus hatásaik révén biztosítják a vállalati versenyképességet. A vállalati stratégia alapköve.
<b>Kompetencia (competency)</b>	A képességek logikusan koherens és menedzselhető szintézise, mely biztosítja meghatározott vevők megtartását és megszerzését. A képességek négy területen történő fókuszálásának eredménye (pozicionálás, agilitás, integráció és mérés).
<b>Képesség (capability)</b>	A szituáció-specifikus legjobb gyakorlat első absztrakciós és általánosított szintje. 17 általánosítható logisztikai képességet azonosítottak. Fontos minőségek, melyek megfigyelhetők és mérhetők.
<b>Részképességek (subcomponents)</b>	Gyakorlat-csoportok, melyek meghatározott képességet biztosítanak. Nem minden üzleti szituáció számára relevánsak. A gyakorlat fúziójának módja annak érdekében, hogy munkacélokat elérjünk.
<b>Működési gyakorlat (practice)</b>	Specifikus munkafolyamatok és akciók, melyek feladathoz kapcsolódnak, s bizonyos üzleti szituációkban meghatározó fontosságúak. A logisztika leginkább látható, megragadható része.

#### **4. 3. 3. Az innovációs képességek irodalma**

Kim (1997) az innovációs képességet egy átfogóbb képességnek, az ún. technológiai képességnek a részeként értelmezi. Ezen értelmezés szerint a technológiai képesség a technológia tudás hatékony felhasználásának a készsége, a technológiák működtetésére,

adaptációjára és megváltoztatására irányuló ismereteket és jártasságot jelenti. A technológiai képességek pedig beruházási, termelési, együttműködési és innovációs képességekre bonthatók (Lall, 1992; Kim, 1997; idézi Kiss 2004, 44. oldal). Az innovációs képesség olyan készségeket foglal magában, mint pl. új technológiai lehetőségek feltárása és megvalósítása, mely számos tevékenységgel valósítható meg (Kim, 1997). A technológiai, ezen belül az innovációs képességnek ez az értelmezése struktúráját tekintve megegyezik az erőforrás alapú elméleteknek az értelmezésével, bár a szóhasználat nem is azonos vele. Az erőforrás alapú vállalatelmélet, illetve stratégiai menedzsment szakkifejezéseit használva beszélhetünk technológiai kompetenciáról, mely több képességből – köztük az innovációs képességből - tevődik össze, mely képességeket tovább bonthatunk részképességekre.

A technológiai képesség megszerzése alapvető fontosságú a vállalatok számára. A technológiai képességek megszerzése útvonalfüggő. Az irodalom alapján két egymásra épülő, de egymástól jelentősen eltérő technológiai útvonalat találunk. Az egyik a fejlett piacgazdaságok, illetve vállalataik, a másik a felzárkózó nemzetgazdaságok, illetve vállalataik technológiai útvonalát írja le.

Abernathy és Utterback (1978) szerint a fejlett országok technológiai útvonalának három fázisa van: a még nem kikristályosodott, az átmeneti és specifikus szakaszok. Az elmélet szerint az új technológiák esetében kezdetben az innovációnak még nincsenek kikristályosodott mintái. A radikális innovációk aránya ilyenkor magas, szemben az inkrementális fejlesztések arányával. Az új technológia még általában nyers, részleteiben nem kidolgozott, drága és nem megbízható, de alkalmas meghatározott piaci rések igényeinek kielégítésére. Ebben a szakaszban vállalkozók kis csoportjai új cégeket, vagy meglévő vállalatokban új szervezeti egységeket hoznak létre, melyek a saját innovációs képességük alapján versenyeznek egymással. A bukás kockázata ebben a szakaszban a legnagyobb. A termék jellemzői gyorsan és gyakran változnak, mint ahogyan a piaci változások is gyakoriak. Ennek következtében a termelési rendszer sem kialakult, a szervezetnek rugalmasnak, gyorsan reagálnak kell lennie.

A piaci igények sztenderdizálásával párhuzamosan a kialakult alternatív termelési technológiák elkezdnek egymáshoz konvergálni. Megindul az átmenet egy domináns termékdesign felé és ennek következtében stabilizálódik a technológia is. Ez az árverseny növekedését és a termék minőségének (konformitás értelmezése szerinti) emelkedését is jelenti. Az árverseny a folyamatok radikális átalakításához vezet.



Jellemző, hogy az erős, nagy vállalatok termelési, marketing, menedzsment, és K+F képességeiket kihasználva előnyre tesznek szert a rugalmas, innovatív kicsi versenytársakkal szemben. Ahogy érik az adott iparág és annak piaci struktúrája, illetve tovább fokozódik az árverseny, jellemzővé válik a termelési folyamat automatizálása, a folyamatok integrálása. A termék, illetve a hozzá kapcsolódó termelési folyamat sztenderdizálása eléri csúcspontját. Az innováció fókusza az inkrementális folyamatfejlesztés irányába tolódik el, célja elsősorban a gazdaságosság további emelése. Az iparágnak ezt a dinamizmusát új belépők és új radikális innovációk rázhatják fel, ellenkező esetben jellemző, hogy a termelést fejlődő, felzárkózó gazdaságokba helyezik át, ahol alacsonyabban a termelési és a bérköltségek. A fejlett országok legtöbb hagyományos termelési ágazata ebben a fejlődési szakaszban van.

Az irodalom által tárgyalt második technológiai útvonal a fejlődő, felzárkózó országok, illetve vállalataik által bejárt fejlődés útvonalát írja le (Kim, 1997). Kim szerint a technológiai fejlődés útvonala ezeknek az országoknak az esetében is három lépésből áll: technológia megszerzése, asszimilálása, és fejlesztése.

A felzárkózó nemzetek iparosodásuk kezdeti szakaszában az érett (a specifikus fázisban lévő) külföldi technológiákat szerzik meg az iparilag fejlett nemzetek vállalataitól. Mivel hiányzik a helyi képesség a termelés kialakítására, helyi vállalkozók a termelési folyamatokat sztenderd külföldi technológiák megszerzésével építik ki. A sztenderd technológiák leírásai magukban foglalják a termék specifikációjának, az összeszerelési folyamatnak, a részletes leírását. A termelés ebben a szakaszban a külföldi inputok összeszerelési tevékenysége, meglehetősen sztenderdizált, nem differenciált termékek esetében. A közvetlen technológiai feladat az alkalmazás. Ebben a szakaszban szinte kizárólag a mérnöki erőfeszítések a jellemzőek és gyakran megjelenik a külföldi partner technikai segédlete is.

Amikor a technológia megszerzése, s az ezzel járó implementálási feladatok befejeződtek, a termelési és terméktervezési technológiák gyors elterjedése válik jellemzővé. A későn belépő vállalatok a technológiai képességet a már gyakorlott szakemberek elcsábításával is meg tudják oldani. Az új belépők által indukált erősödő verseny hatására megjelenik a hazai technikai fejlesztés, ami differenciáltabb termékekhez, esetleg folyamatokhoz vezet. Az importált technológia hatására a helyi vállalatok képessé válnak kapcsolódó termékek kifejlesztésére. Mindez a technológia

fokozatos fejlődéséhez vezet. A fejlődő országok ezt a rájuk jellemző útvonalat más, esetleg technológiai szempontból magasabb szintet képviselő, fejlettebb technológia esetében megismételhetik. Legsikeresebb esetben pedig az is lehetséges, hogy a fejlődő országok vállalatai elegendő hazai technológiai képességet és tudást halmoztak fel ahhoz, hogy új, még nem kikristályosodott technológiák kifejlesztésére önállóan is képesek legyenek.

A technológia képességek megszerzésének e két útvonala közül a disszertáció témája szempontjából az utóbbi a meghatározó. Bár a hazai gépgyártás múltja - különös tekintettel a volt KGST keretein belül érvényes nemzetközi munkamegosztás következtében hazánkban kialakuló autóbuszgyártás - biztosította hazánkban a technológiai képességek meghatározott körének kifejlődését. Egyrészt azonban a KGST országainak gazdasági és ezzel párhuzamosan technológiai elmaradottsága, másrészt az autóbusz, illetve a személygépkocsi gyártásában megfigyelhető különbözőségek (pl. sorozatgyártás, illetve tömegtermelés) nem tették lehetővé, hogy a hazai személygépkocsi gyártás, illetve összeszerelés kialakulásakor, tehát a jelentős OEM-ek Magyarországra történő településekor e vállalatok fejlett hazai autóipari beszállítói hálózatot találjanak maguknak.

A technológiai képesség, illetve kompetencia kiépítésének egyes szakaszai egyben a technológiát befogadó gyártó, beszállító vállalat fejlődésének szakaszait is jelzik. Az új technológiai tudás megszerzési és asszimilálási folyamatának eredményeképpen jön létre egy szilárd termelési képesség. A fejlesztési szakaszban ugyanakkor az innovációs képesség kialakítása és megerősítése jellemző.

Az innovációs képességet Kim (1997) olyan képességként határozza meg, mint amely különböző készségeket magában foglalva biztosítja az új technológiai lehetőségek feltárását és megvalósítását. A sikeres innováció és ennek következtében az innovációs képesség -, mint a technológiai kompetencia egyik eleme – számos kutatás tárgyát képezi. Az innovációval, innovációs képességgel kapcsolatos kutatásoknak egyik meghatározó iránya az együttműködő vállalatok közös innovációs tevékenységét, illetve azok jellemzőit vizsgálja (von Hippel, 1989; Takeuchi – Nonaka, 1986). Az együttműködő partnerek között zajló innovációs folyamat irodalma jellemzően a megrendelő vállalat szempontjából vizsgálja a kérdéskört és elsősorban az új termék

fejlesztésének problémájára koncentrál (Ragatz, et al.; 1997; Dyer, 1996; Dyer et al., 1998).

Az elmúlt évtizedben a beszállítók szerepét az új termék fejlesztési folyamatában elsősorban a mikroelektronika és az autóipar területén végzett kutatások vizsgálták. A beszállítók termékfejlesztési projektekbe történő bevonása, illetve bizonyos fejlesztési tevékenységek beszállítóknak történő kiszervezése mindkét együttműködő fél számára előnnyel járhat. A fejlesztési tevékenységeket megrendelő vállalatok számára előnyként jöhet szóba a beszállítói képességekhez való hozzáférés lehetősége, illetve ezzel kapcsolatosan a fejlesztésben részt vevő felek képességeinek kombinálási lehetősége, de a fix költségek megosztása, illetve a méretgazdaságossági előnyök biztosítása is (Kanter – Myers, 1991, in Takeishi, 2001). Más szerzők, köztük Ragatz és szerzőtársainak kutatása (1997) felhívják a figyelmet arra, hogy a beszállítók termékfejlesztési projektekbe történő hatékony bevonása jellemzően a beszerzett anyag költségének csökkenésével, minőségének növekedésével és a termékfejlesztéshez szükséges ciklusidő csökkenésével jár együtt. Az említett kutatás eredményei rávilágítottak arra is, hogy az együttműködés említett és viszonylag jól mérhető teljesítménydimenziói mellett számos puha előny is származik a közös termékfejlesztésből. Ilyen előny például a sikeres együttműködés során kialakuló nyitottabb, bizalommal telibb kapcsolat, a javuló kommunikáció.

A közös termékfejlesztések megrendelő szempontjából történő kutatásai során az alapkérdés jellemzően az, hogy az előbb említett eredmények miképpen biztosíthatók. Littler és szerzőtársai (1995) az Egyesült Királyság 106 vállalatának esetében vizsgálták a sikeres közös termékfejlesztési projektek kulcsfontosságú tényezőit. Ezek megállapításuk szerint a gyakori vállalatközi kommunikáció, a bizalomépítés, kapcsolat-specifikus eszközök alkalmazása.

Takeishi (2001) a közös termékfejlesztés sikere szempontjából a beszállítók hatékony integrálását, a meglehetősen diverzifikált tevékenységek összehangolását tartja a legfontosabb tényezőnek. Ezt az integrációs képességet különböző szervezeti minták, azaz rutinok segítségével biztosíthatják a vállalatok. Három kiemelt rutint nevez meg Takeishi: a kommunikáció (információ cseréje), a problémamegoldás és az együttműködés során keletkezett tudás megosztásának rutinját. Ezek a rutinok egymásra épülve, egymást kiegészítve jelennek meg a vállalati gyakorlatban.

Ragatz és szerzőtársai (1997) kutatásuk során a megrendelő vállalatok menedzsereit arra kérték, hogy nevezzék meg a beszállítók termékfejlesztésbe történő bevonásának különböző menedzsment eszközeit. A következő konkrét eszközök, illetve mechanizmusok kerültek például megemlítésre:

- A beszállító alkalmazottjának részvétele a megrendelő vállalat fejlesztési csoportjának munkájában;
- Direkt, keresztfunkcionális, vállalatközi kommunikáció;
- Közös oktatási és képzési programok;
- Közös, összekapcsolt információs rendszerek (EDI, CAD/CAM, e-mail)
- A beszállító / vevő alkalmazottjának kihelyezése a partnerhez (co-location);
- Technológia megosztása;
- A vevői elvárásokra vonatkozó információk megosztása;
- A technológiával kapcsolatos információk megosztása;
- Költséginformációk megosztása;
- A beszállító és a vevő közötti licenc szerződés léte;
- A beszállítói képességek formális értékelése;
- A beszállító kiválasztása és értékelése során keresztfunkcionális csoportok kialakítása;
- Integrációs törekvések esetén formalizált beszállító-kiválasztási folyamat léte;
- Az új termékfejlesztési projektek esetében a projekt céljainak beszállítókkal történő közös meghatározása;

Összevetve Takeishi, illetve Ragatz és szerzőtársai megállapításait szembevetve, hogy azok kiegészítő viszonyban állnak egymással. A beszállító termékfejlesztési projektekbe történő hatékony bevonásának kompetenciája néhány meghatározó képességből tevődik össze. Ezek közé a képesség közé tartozik Takeishi kommunikációs, problémamegoldással, illetve tudásmegosztással kapcsolatos képességei. Ragatz és szerzőtársai által adott felsorolás pedig azokat az eszközöket, de főképpen eljárásokat, rutinokat, részképességeket tartalmazza, melyeken keresztül az említett képességek hatékonyan megvalósíthatók. Az erőforrás alapú stratégiai menedzsment irodalma által kifejlesztett fogalomrendszer tehát tükröződik a beszállítóval való közös innovációs tevékenységek jellemzőit bemutató irodalom eredményeinek strukturálásában is.

Az eddigiekben a közös termékfejlesztési projektekről és az együttműködő partnerek közötti hatékony integrációról volt szó. Fontos ugyanakkor a belső, vállalaton belüli és a külső, vállalatok közötti kooperáció összekapcsolása. Hillebrand (1996, in Takeishi, 2001) felhívja a figyelmet arra, hogy ez a két integrációs, koordinációs folyamat jellemzően egymástól függetlenül kerül elemzésre. A beszállítók tervezési folyamatba történő bevonása a megrendelő vállalat részéről erőteljesebb belső koordinációt is

igényel. Az autógyártó vállalatok belső szervezeti egységei több területen kell, hogy együttműködjenek egymással. Ez a koordináció érinti a műszaki fejlesztés, a beszerzés, a termelés, a minőségbiztosítás szervezeti egységeinek összehangolt együttműködését. Fontos, hogy megfelelő belső koordináció nélkül az autógyártó nem tud elérni jó problémamegoldást a beszállítóival.

Disszertációm fókuszában az autóiipari beszállító vállalatok, illetve képességeik elemzése áll. E fejezet feladata a közös innovációs tevékenység, ezen belül is elsősorban a közös termékfejlesztés elméleti irodalmának bemutatása. Mint azt korábban már említettem ez az irodalom alapvetően a megrendelő szempontjait képviseli. Leíró tanulmányok ugyanakkor bizonyították, hogy abban az esetben, ha a hatékony integrációval a megrendelő hasznot tud biztosítani magának a közös termékfejlesztésből, még akkor sem feltétlenül igaz, hogy a beszállító is jól jár (Sakai, 1990; Ramsay, 1996).

#### **4. 4. Az irodalom-összefoglaló kiemelt képesség-fogalmi**

Az előző két fejezetben sor került az erőforrás alapú stratégiai menedzsment megközelítésének, ezt követően pedig a téma szempontjából kiemelkedően fontos három működési terület képesség-alapú irodalmának összefoglalására. Az összefoglalás alapján megfogalmazható, hogy az egyes funkciók szakirodalmában keveredik a képességek output oldali, illetve működés-orientált értelmezése. Az előző esetben a szerzők a képességeket, mint meghatározott teljesítmény-indikátorokat értelmezik. A második értelmezés az egyes teljesítmény-elemek biztosításában meghatározó fontosságú működési elemeket – erőforrásokat és képességeket – hangsúlyozzák, ami megfelel az erőforrás alapú stratégiai menedzsment megközelítésének. Disszertációm kutatási modelljének lényeges eleme a versenyképesség e két – egymással egyértelműen összefüggő, de nem azonos – elemének a különválasztása.

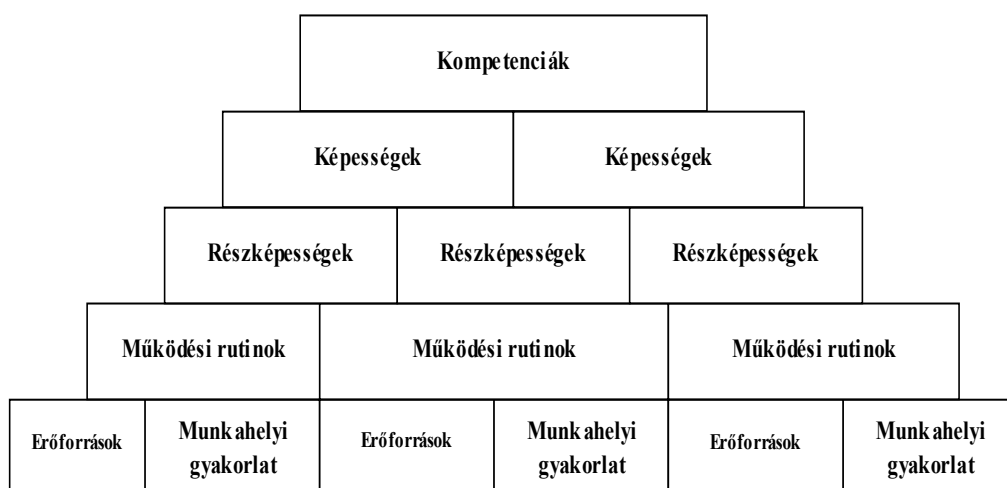
Az erőforrás alapú elméletek irodalma alapján összefoglalásképpen elmondható, hogy az **erőforrásokat** a vállalat tulajdonában lévő, vagy számára hozzáférhető termelési, illetve tágabban működési tényezőkként (inputok) értelmezzük. Ezzel szemben a **képesség** nem más, mint a vállalat bizonyos tevékenységek elvégzéséhez szükséges kapacitása, mely mindig rutinokon keresztül valósul meg (Grant, 2002).

Az elméleti irodalom fontos fogalma volt az **alapvető kompetencia** (Hamel – Prahalad; 1990). E fogalom azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk

építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni és ott sikeresen helyt állni a versenyben. A kompetenciák ugyanakkor jellemzően *összetettek és rendszerszerűek*, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult erőforrásból, illetve képességből épülnek fel. A kompetenciák e fontos jellemzője arra utal, hogy a képességek egymásra épülésével bonyolultabb képességek jönnek létre, létezik tehát a vállalati belső képesség-struktúrának egy belső felépítése, mely az egyszerűbb, a napi működésben jelentkező képességek felől a komplexebb, összetettebb képességek felé halad. A komplex, összetett képességek megnevezésére önálló fogalom, a kompetencia fogalma terjedt el.

Ugyanakkor a stratégiai menedzsment irodalma nem ad egyértelmű útmutatást e bonyolult vállalati képesség-struktúra felépítésére vonatkozóan. Az irodalomfeldolgozás során megvizsgált működési területek jellemzően szintén nem pontosítják e belső struktúrát. Kivétel a logisztika területén végzett CLM kutatás (1995), mely a szervezet különböző szintű képességeinek megkülönböztethetősége érdekében használja a *munkahelyi gyakorlat*, a *működési rutin*, a *részképesség*, a *képesség* és a *kompetencia* fogalmait.

7. ábra: A CLM által javasolt képesség-fogalmak struktúrája



## 5. Az autóiipari beszállítók kompetencia alapú tipizálása az irodalomban

Az irodalomban az autóiipari beszállítók kompetencia alapú tipizálásával is találkozhatunk. Ezt az egyes szerzők különféleképpen adják meg. Simon tipológiája szerint (1989) a beszállítók két csoportja a *kapacitás (folyamat) alapú*, illetve a *termék alapú beszállítók* köre. A kapacitás alapú beszállítók megkülönböztető tulajdonsága,

hogy kapacitását viszi piacra, a gyártott termék (, s gyakran a termelési folyamat) specifikációját, paramétereit a megrendelő adja meg. Simon értelmezésében amennyiben egy vállalat – még ha ugyanazt is állítja elő, mint előbbi típusú versenytársa – saját fejlesztésű terméket gyárt, termék alapú beszállítónak tekintjük. A tipizálás szerinti besorolás első látásra nem mindig könnyű. Lehet, hogy a megrendelő a beszállító saját fejlesztésű termékeinek gyártását veszi igénybe, de kisebb módosításokat kér. Ettől még a beszállítót Simon termék alapú beszállítónak tekint. Előfordulhat az is, hogy a beszállító teljes egészében a vevői specifikációk szerint gyártja a terméket, de ad a tanácsot is megrendelőjének pl. a termék gyárthatóságára vonatkozóan. Ettől még a beszállító kapacitás alapú beszállítónak tekinthető. Az is elképzelhető, hogy egy vállalat mindkét típusba besorolható.

Haffmans és van Weele (2003) elfogadják Simon tipologizálását, de azt egy harmadikkal egészítik ki. Az új típus kialakulásának oka a tevékenységek kiszervezésének erőteljes fellendülésével magyarázható. A korábban már bemutatott okok miatt nő a kiszervezés intenzitása, s ennek növekedésével nő a beszállítók száma is. A nagy számú beszállítóval való kapcsolattartás egyre nehezebb a megrendelőnek, ezért egyes beszállítók beékelődnek a megrendelő és a hagyományos beszállítói kör közé, az autógyártók a beszállítók egy részével szorosabb kapcsolatot, erősebb koordinációt alakít ki. Ez az integrátor a hozzá tartozó beszállítói kör összefogásával csökkenti az autógyártónál megjelenő koordinációs terhet. Ennek a beszállítói típusnak a lényege, hogy kapcsolatait viszi a piacra. Őket a szerzők *kapcsolat alapú, vagy rendszer alapú beszállító*nak nevezik. Tevékenységük az input, output folyamatok bonyolítására fókuszál. Ezek a beszerzés, bejövő logisztika, és disztribúciós logisztika.

Müller-Stewens és Gocke (1995) könyvében az előbbiekkal megegyező, bár szóhasználatában részben eltérő csoportosítást ad. A szerzők szerint az autóipari beszállítók által birtokolható három alapvető képesség a következő:

1. *Gyártási kompetencia*: megfelel Simon kapacitás alapú vállalatcsoportjával.
2. *Rendszerkompetencia*: összeszerelő, logisztikai, illetve az ezekhez kapcsolódó koordinációs kompetencia. Azokat a – jórészt integrátori szerepet betöltő – vállalatoknak képességeit öleli fel, melyek a moduláris gyártás következtében az egyes modulok beszállítóinak részben kiválasztásával, a beszállítókkal való

kapcsolat tartásával, a beszállított részegységek modullá történő összeszerelésével, a megrendelővel a teljes modulra vonatkozó információs kapcsolatok kezelésével, s az előbbieket támogató koordinációs tevékenységgel függenek össze. Ez a típus megfeleltethető Haffmans és van Weele kapcsolat, vagy rendszer alapú típusának.

3. *Fejlesztési kompetencia*: termékek kifejlesztésének képessége. Megfeleltethető Simon termék alapú beszállító típusának.

**5. táblázat: Az autóiipari beszállítók alapvető kompetenciák alapján történő tipizálása az irodalomban**

Szerző	Típus 1	Típus 2	Típus 3
Simon (1989)	Kapacitás alapú		Termék alapú beszállítók
Haffmans - van Weele (2003)	Kapacitás alapú	Kapcsolat, vagy rendszer alapú beszállító	Termék alapú beszállítók
Müller-Stewens - Gocke (1995)	Gyártási kompetencia	Rendszer-kompetencia	Fejlesztési kompetencia

A szakirodalomban tehát találhatók olyan tanulmányok, mely az autóiipari beszállítók kompetencia alapú tipizálásáról szólnak. Ugyanakkor ezek a cikkek nem engednek részletes betekintést az egyes beszállító típusok belső felépítésébe, struktúrájába, tehát nem járják körbe alaposan sem a vevői elvárások, értékdimenziók, sem az azok létrehozásához szükséges kompetenciák, képességek kérdését. Disszertációm alapvető célja éppen az, hogy empirikus kutatásra alapozva a hazai autóiipari beszállítók körében megvizsgáljam a vállalati versenyképesség e két kiemelt és egymással összefüggő kérdéskörét, és részletesen ismertessem a vevői értékdimenziók és a biztosításukhoz szükséges képességek csoportjait, illetve az összetartozó vevői elvárások – képességek alapján adjam meg e vállalatok kompetencia alapú tipizálását.

## 6. Kutatásmódszertan

Mint azt a dolgozat bevezetőjében már említettem, disszertációm alapvető kérdése, hogy hogyan válhatnak versenyképessé a hazai kis- és középvállalatok, illetve milyen módon



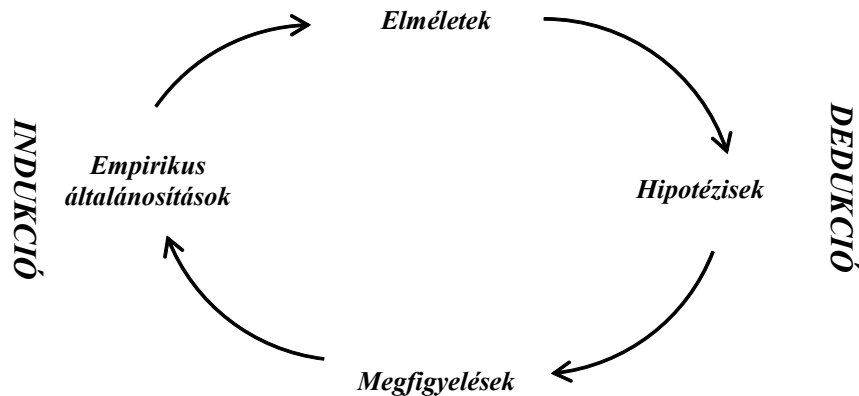
tudnak bekapcsolódni a Magyarországra betelepedett nagy autógyártó vállalatok ellátási láncába? Ez az alapkérdés igen átfogó s ezért további kutatási részkérdésekre bontható. E részkérdések a kutatás alapmodellje szerint mindenek előtt a beszállítói versenyképesség szempontjából kiindulópontot jelentő vevői elvárások, vevői értékdimenziók, és az azok létrehozásához szükséges vállalati képességek feltérképezésére vonatkoznak.

Mint az a dolgozat irodalom-összefoglaló részéből is kiderült, a vevői elvárásoknak és a létrehozásukhoz szükséges képességeknek az összekapcsolása még elméleti szinten sem valósult meg, és nem áll rendelkezésre olyan kidolgozott és egyértelmű fogalomrendszer sem, mely mentén a hazai autóipari beszállítók kívánt tipizálása egyszerűen megadható lenne. Ezért a kutatási kérdés megválaszolása mindenek előtt a hazai autóipari ellátási láncban szereplő beszállító vállalatok empirikus vizsgálatára alapozva annak a fogalmi apparátusnak a kidolgozását igényli, mely mentén a vállalatok tipizálása megtörténhet. Ennek a fogalmi apparátusnak a feltérképezése, majd ezek alapján a hazai autóipari beszállítók képesség-struktúrájának kidolgozása és a vállalatok kompetencia alapú tipizálása vált ezért PhD kutatásom és disszertációm céljává.

E kutatási cél megvalósítása mindenképpen a hazai autóipari beszállító vállalatok működésének közvetlen megfigyelését, ezért **kvalitatív jellegű kutatást** igényel. Mivel az elméletalkotás folyamata az egyes részekről, konkrét megfigyelésekről az általános elvek, fogalmak, szabályok megfogalmazása felé halad, az **induktív elméletalkotás** típusába tartozik (Wallace, 1971, idézi Babbie, 1995). A kutatás eredményeképpen tehát a konkrét autóipari beszállító vállalatok célzott megfigyeléseire alapozva kívánok rámutatni azokra a *tentatív* (feltételes, kipróbálandó) *következtetésekre*, általánosításokra, melyek alapján olyan elméletet tudok felállítani, mely már deduktív módszerekkel is tesztelhető és ellenőrizhető.

Disszertációm célja az elvégzett kvalitatív kutatásra alapozva ennek az elméleti modellnek, illetve az ehhez szükséges fogalomrendszernek a kidolgozása, megalkotása. A kidolgozott elmélet és fogalomrendszer deduktív módon történő ellenőrzése ugyanakkor túlmutat jelen disszertációm keretein, a további kutatási irányok és feladatok között azonban fontos helyen szerepel.

8. ábra: A tudomány kereke (Wallace, 1971 alapján; Babbie 1995, 75. old.)



Mint azt Babbie megjegyzi (Babbie, 1995, 84. old.): „A társadalomtudósok nagyon gyakran úgy fognak hozzá elméleteik megalkotásához, hogy megfigyelik a társadalmi élet egy aspektusát, és olyan összefüggéseket igyekeznek benne észrevenni, melyek többé-kevésbé egyetemes elvekre mutatnak rá. Barney Glaser és Arnheim Strauss (1967) az *alapozott elmélet* (grounded theory) kifejezést használták az elméletalkotásnak ezzel az induktív módszerével kapcsolatban.” Az alapozott elméletnek -, tehát annak a folyamatnak, mely célja az események közvetlen megfigyelése azzal a céllal, hogy e megfigyelések útján dolgozzanak ki egy elméletet - javasolt eszköze a *terepkutatás*. Ez lett saját kutatási módszerem is.

A PhD keretében elvégzett kutatásra egyértelműen igaz Babbie állítása (1995, 304. old.), mely szerint „a terepkutatást az különbözteti meg más megfigyelési technikáktól, hogy ez nem pusztán adatgyűjtési tevékenység. Gyakran előfordul -, sőt talán ez a jellemző -, hogy egyben elméletalkotási tevékenység is. A legritkábban fog valaki terepkutatásba azért, hogy pontosan megfogalmazott hipotézisek tesztelésébe kezdjen. Inkább az a jellemző, hogy egy folyamatban lévő, egy előre nem megjósolható folyamatot próbálunk megérteni.”

Raymond Gold (1969; idézi Babbie, 1995) a kutató kutatásban betölthető szerepeit a következőképpen határozza meg: A kutató a kutatásban lehet

- a) egészen részt vevő;
- b) megfigyelőként részt vevő;
- c) résztvevőként megfigyelő;
- d) egészen megfigyelő.

Az *egészen részt vevő* típus esetében a kutatót a kutatásban részt vevők csak résztvevőnek látják, kutatónak nem, nem is ismert számukra az, hogy az illető kutatást végez. A *megfigyelőként résztvevő* esetben a kutató teljes mértékben részt vesz a csoport cselekvéseiben, de nyíltan megvallja, hogy közben kutatást végez. A *résztvevőként megfigyelő* kutatási szerep esetében a kutató magát egyértelműen kutatóként azonosítja, a cselekvés résztvevőivel interakcióban van, és egyáltalán nem tesz úgy, mintha maga is résztvevője lenne a cselekvésnek, történésnek. Jó példája ennek a kutató-típusnak, illetve kutatási szituációnak az interjút készítő riporter. Az *egészen megfigyelő* kutatói szerepben a kutató úgy figyel meg egy társas cselekvést, hogy egyáltalán nem válik annak részesévé. Teljességgel elképzelhető, hogy a vizsgálat alanyai nem tudnak arról, hogy őket megfigyelik. PhD kutatásom a *résztvevőként megfigyelő kutatási szituációnak*, illetve kutatói attitűdnek, szerepnek felel meg.

Az alábbi ábra bemutatja a modellalkotás, illetve az ennek érdekében végzett kutatás egyes lépéseit. A kutatás ezek szerint a szakirodalom feldolgozásának, a vállalati interjúk elkészítésének (háttéranyagok összegyűjtése) és elemzésének, illetve az interjúban részt vett vállalatok és autóipari szakmai szövetségek képviselőinek részvételével az elsődleges eredmények megvitatásának céljával rendezett kerekasztal megbeszélésének lépéseit foglalja magában. A kerekasztalon történt megbeszélés után az eredményeket írásos formában is megküldtük a kutatásban részt vevő vállalatoknak azzal a kéréssel, hogy értékeljék és kommentálják az abban megtalálható megállapításokat.

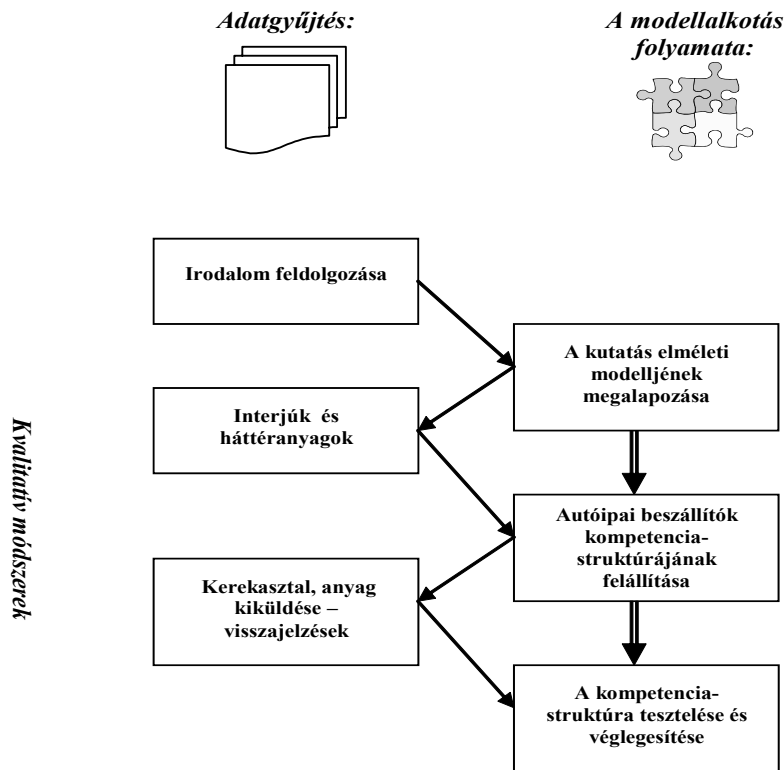
A kutatás alapját a feldolgozott szakirodalom mellett az elemzés számára kiválasztott mintában szereplő vállalatok szakembereivel végzett interjúk képezték. A terepkutatás esetén javasolt kutatási technika a *strukturálatlan interjú* eszköze. Ahogy Babbie írja (1995, 314, illetve 316. old.): „A strukturálatlan interjú alapjában véve olyan beszélgetés, melyben az interjúkészítő megszabja a beszélgetés fő irányát, s nyomon követ némely témát, melyet az interjúalany vet fel. Ideális esetben főként a válaszoló beszél.” .... „Tegyük fel a kérdést, hallgassuk meg a választ, értelmezzük, hogy mit jelent a kutatás szempontjából. A terepkutatónak el kell sajátítani azokat a fogásokat, amelyek jó hallgatóvá teszik. Inkább érdeklődő legyen és ne érdekes. Ilyeneket kell kérdeznie: Hogy is van ez? Milyen értelemben? Hogy gondolja? Mondana egy példát!”

Az interjúk lebonyolításának megkezdése előtt interjúvázlat (lásd részletesen a Mellékletben, illetve a CD-n) készült, mely célja az előbbi idézetnek megfelelően a főbb problémakörök megjelölése és ezzel a beszélgetés irányítása. Ugyanakkor a kérdéseket (mind a használt fogalomrendszer, mind a kérdések konkrét tartalma tekintetében) nagyon általánosan kerültek megfogalmazásra. Az interjúvázlatot csak külön kérés esetében küldtük el az interjúalanyoknak, az interjúk egyeztetésekor jellemzően csak a kutatási célt és a kutatás alapkérdéseit jeleztük. Ezzel is biztosítani kívántuk azt, hogy a saját előzetes elképzeléseink a lehető legkevésbé befolyásolják az interjút adó szakember véleményét.

Az interjú szövege az interjút adó előzetes hozzájárulásával, diktafon használatával minden alkalommal szó szerint rögzítésre került. A felvett szöveget később le is gépeltettük (egyetemisták, illetve titkársági alkalmazottak segítségével). Az interjúknak ezek a dokumentumai a kutatásban részt vett vállalatokkal szembeni bizalmi okok miatt nem tettem fel a PhD-dolgozathoz mellékelt CD-re. Egyetlen alkalommal - a Sokoró Kft. - esetében a diktafon hibája miatt erre a szó szerinti rögzítésre nem került sor. Az interjú lebonyolítását követően azonban megszületett egy írásos emlékeztető, melyet mind a három, az interjú során jelen lévő kutató kolléga ellenőrzött.

A kutatás alapkérdése egyértelművé teszi, hogy a **kutatás elemzési egységét** azok a **beszállító vállalatok** jelentik, akik részesei egyik, vagy másik hazai autóipari ellátási láncnak. A kutatás alapvetően a kis és közepes méretű beszállítók számára kíván fejlődési utat felvázolni. Ez elengedhetetlenné teszi az autóipari beszállítói piramisban elsősorban második, illetve harmadik szinten elhelyezkedő vállalatok vizsgálatát, de véleményem szerint a fejlődési pálya felvázolásának igénye miatt azt is, hogy a beszállítók közül az első körös, illetve a nagyvállalatokat is bevonjunk a vizsgálatba.

9. ábra: A kutatás módszertani lépései



Az elemzési egységek, vállalatok meghatározásában, a **minta kiválasztásában** sokat segített a 2003-ban a Budapesti Corvinus Egyetem (akkor még Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem) Normatív Kutatási Kerete által támogatott 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' címet viselő kutatás, melyet 2003-2004-ben Demeter Krisztina vezetésével és Jenei István kollégámmal közösen végeztünk. E korábbi kutatás esetében az elemzési egységek, a vállalatok kiválasztásakor az ún. *hólabda mintavételi eljárást* alkalmaztuk (McCall – Simmons, 1969), melynek lényege, hogy az első vizsgálandó vállalat szakembere által javasolt vállalatot, vállalatokat keresünk meg a kutatás további fázisai során. „Ezekben az esetekben a minta úgy gördül az egyik interjúalanytól az általa javasolthoz tovább, akárcsak a hólabda” (McCall-Simmons, 1969; idézi Babbie, 1995, 312. old.). 2003-2004-ben minden elkészített interjú végén azt kértük az aktuális interjúalanytól, hogy kutatásunk számára további sikeres autóipari beszállítókat javasoljon. A PhD témájában folytatott kutatás mintájának meghatározásakor már építettünk e korábban elvégzett kutatás során szerzett tapasztalatokra. Mint azt Babbie megjegyzi (1995, 313. old.): „A terepkutatás gyakorlatában igen ritkák az ellenőrzött mintavételi eljárások. Ha egyáltalán vesznek tudatosan mintát, akkor leginkább a célzatos mintavétel jön szóba. Azt

nevezzük így, amikor kiterjedt és átgondolt előzetes tapasztalatokból származó megérzéseinkre hagyatkozva olyan mintát választunk, melyről azt feltételezzük, hogy a kutatott probléma lehető legmélyebb megértését fogja biztosítani.” A 2003-2004-es kutatáslehetőség tette, hogy a PhD témájában végzett kutatás során már a *célzatos mintavétel módszerével* éljünk<sup>3</sup>.

Tudatosan törekedtünk arra, hogy az autóiipari beszállítói képességek feltérképezését célzó kutatás során megvizsgált vállalatok minél nagyobb köre a 2003-2004-es kutatásban szereplő és az akkori tapasztalatok alapján érdekes vállalatok közül kerüljön ki. Ezt azért is fontosnak tartottam, mert a 2003-2004-es kutatás során végzett interjúk gépelt szövegei sok esetben az új kutatási kérdés szempontjából is hasznosíthatónak tűntek, hiszen egyrészt lehetővé tették az új kutatás megállapításainak bizonyos fokú ellenőrzését, illetve az interjúk időbeli eltolódása miatt az egyes vállalatok esetén a fejlődés vizsgálatát. Az alábbi táblázatból kitűnik, hogy a vizsgált vállalatok 60%-a mindkét kutatásban szerepel, egy vállalat esetében pedig (a minta 10%-a) ugyanannak a cégnek más-más divízióját kerestük meg a két kutatás során.

**6. táblázat: A kutatásban részt vett vállalatok (X-szel jelölve)**

Vállalat neve	A PhD-t megelőző, azt megalapozó 2003-2004-es kutatás	A PhD-hoz kapcsolódó 2005-2006-os kutatás
<i>ABF Bowdentechnika Kft.</i>	X	X
<i>Denso</i>	X	X
<i>Holz-Plast Műanyag- és Faipari Kft.</i>	-	X
<i>Linamar Hungary Rt.</i>	Linamar Products Division	Precision Parts Manufacturing Division
<i>InterPlus Kft.</i>	X	X
<i>Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.</i>	X	X
<i>Sokoró Ipari és Kereskedelmi Kft.</i>	X	X
<i>Schefenacker Automotive Parts Hungary</i>	-	X
<i>Szemes Tömítéstechnika</i>	X	X
<i>Working Magyarország Kft.</i>	-	X

<sup>3</sup> 2005-ben Demeter Krisztina vezetésével és Jenei István, illetve jómagam részvételével jelen PhD témájában (illetve azt az autóiipari beszállító vállalatok fejlődési irányainak kérdésével kibővítve) OTKA pályázatot is benyújtottunk, melyet 'A Magyar beszállító vállalatok képességei az autóiipari ellátási láncban' címmel (OTKA Nyilvántartási szám: T 049147) el is nyertünk. E kutatási program keretein belül említett kollégáim sokat segítettek az interjúk megszervezésében és elkészítésében.

A kutatásban részt vevő vállalatok kiválasztásában tehát egyrészt törekedtünk arra, hogy a minta viszonylag nagy átfedésben legyen a 2003-2004-es vállalatokkal. E mellett törekedtünk arra is, hogy a témánk szempontjából fontosnak tűnő vállalati jellemzők mentén minden vállalat-típus képviselve legyen a mintában. Ez azt jelenti, hogy a terepkutatás esetében javasolt és McCall-Simmons (1969) már idézett mintavételi eljárások közül a *kvótás mintavételi eljárást* is használtuk. A kutatás témája szempontjából fontosnak tartottuk, hogy kis, közép, de a fejlődési útvonalak felrajzolása érdekében a nagyvállalatok is képviseljék magukat. A *vállalati méret* mellett (részben feltételezéseink szerint abból adódóan) fontosnak tartottuk az *autóipari piramisban elfoglalt hely* szerinti reprezentativitást, illetve azt is, hogy az elemzésre kerülő vállalatok között egyaránt legyenek tisztán magyar *tulajdonban*, illetve külföldi tulajdonban lévő cégek. Fontos szempontnak gondoltuk a *vállalat jellegét*, a helyi, illetve a globális jelenlétet és a *termék komplexitásának* mértékét. (Ez utóbbit a termék specifikációjában és az alkalmazott

**7. táblázat: A kutatásban szereplő vállalatok kutatási téma szempontjából releváns jellemzői**

<i>Vállalat neve</i>	<i>Vállalati méret (foglalkoztatottak száma szerint)*</i>	<i>Meghatározó tulajdonos</i>	<i>Vállalat jellege</i>	<i>Beszállítói piramisban elfoglalt hely</i>	<i>Termék-jellemző</i>
<b>ABF Bowdentech nika Kft.</b>	Közepes	magyar, magán-tulajdon (családi)	Helyi	Első szintű	Közepesen komplex
<b>Denso</b>	Nagy	japán, magán-tulajdon	Globális	Első szintű	Komplex
<b>Holz-Plast Műanyag- és Faipari Kft.</b>	Kicsi	magyar, magán-tulajdon (családi)	Helyi	Harmadik szintű	Közepesen komplex
<b>Linamar Hungary Rt.</b>	Nagy	kanadai, magán-tulajdon	Globális	Második szintű	Komplex
<b>InterPlus Kft.</b>	Közepes	magyar, magán-tulajdon	Helyi	Második szintű	Komplex

<b>Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.</b>	Nagy	magyar, magán- tulajdon	Helyi	Első, második szintű	Közepesen komplex
<b>Sokoró Ipari és Kereskedelmi Kft.</b>	Nagy	magyar, magán- tulajdon	Helyi	Második szintű	Közepesen komplex
<b>Schefenacker Automotive Parts Hungary</b>	Nagy	német, magán- tulajdon	Globális	Első szintű	Komplex
<b>Szemes Tömítéstechnika</b>	Kicsi	magyar, magán- tulajdon	Helyi	Második szintű	Közepesen komplex
<b>Working Magyarország Kft.</b>	Kicsi	magyar, magán- tulajdon	Helyi	Második szintű	Közepesen komplex

\* EU-s nyilvántartási irányelvek szerint

technológiában kimutatható sokszínűség miatt elég nehéz volt megragadni. Ebből fakadóan csak két esetet, a közepesen komplex, illetve a komplex termék megkülönböztetést használtam.) Mint az alábbi táblázatból látszik a vizsgált vállalatok a fontosnak tartott szempontok mindegyikét képviselik a mintában.

A mintavétel kapcsán fontos azt is meghatározni, hogy az adott vállalatnál **mely szakemberrel**, szakemberekkel **készítettünk interjút**. A kutatási téma meghatározásakor az alapvető induló elképzelés az volt, hogy egyrészt a probléma átfogó, komplex jellege miatt törekedni kell az adott vállalat reálfolyamatait átlátó felelős vezető kiválasztására, vagy amennyiben ez nem sikerül olyan középvezető(k) megkeresésére, aki(k) a reálfolyamat egy-egy szegmensében tevékenykednek, de valószínűsíthetően átlátják a kapcsolódó funkciók működését is. Ez a törekvésünk -, mint ahogyan azt az alábbi táblázat is mutatja – többnyire sikerült, bár viszonylag nagy eltéréseket tapasztaltunk az egyes vállalatok készségessége kapcsán. Pozitív értelemben kiemelkedő volt a nagyvállalatok közül a Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. És a Denso hozzáállása, ahol gyakorlatilag minden a témához kapcsolódó vezetővel tudtunk interjút készíteni.



**8. táblázat: A kutatás során végzett interjúk adatai**

<b>Interjú alany neve és beosztása</b>	<b>Cég</b>	<b>Időpont</b>
<b>Bencze Zsolt</b> Projekt vezető, tulajdonos	<b>ABF Bowdentechnika Kft.</b>	2005. október 27.
<b>Szabados-Molnár László</b> Production control manager <b>Langmár János</b> QAQC manager <b>Tamási István</b> Quality Assurance Assistant Manager <b>Szincsák Attila</b> Purchasing Assistant Manager	<b>Denso</b>	2005. november 3.
<b>Aladics Ferenc</b> Menedzser <b>Aladics Ferencné</b> Ügyvezető igazgató tulajdonos	<b>Holz-Plast Műanyag- és Faipari Kft.</b>	2005. december 7.
<b>Haász Dezső</b> Termelésmenedzser	<b>Linamar Hungary Rt. - PPM</b>	2006. március 8.
<b>Sulyok Gábor</b> Logisztikai igazgató <b>Kékkői Tamás</b> Beszerzési vezető	<b>InterPlus Kft.</b>	2005. november 23.
<b>Urbányi László</b> Ügyvezető igazgató <b>Hajdú Károly</b> Humán erőforrás vezető <b>Kenyeres János</b> Stratégiai beszerző <b>Németh Zsuzsanna</b> Vevőkoordinációs és beszerzési csoportvezető <b>Czetly Imre</b> Lean-felelős	<b>Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.</b>	2006. január 30.
<b>Hujber Tibor</b> Műszaki igazgató <b>Szabó Tibor</b> Kereskedelmi vezető, tulajdonostárs	<b>Sokoró Ipari és Kereskedelmi Kft.</b>	2005. december 14.
<b>Stasztny Péter</b> Kaizen menedzser	<b>Schefenacker Automotive Parts Hungary</b>	2006. március 17.
<b>Szemes Béla</b> Ügyvezető igazgató, tulajdonos	<b>Szemes Tömítéstechnika</b>	2006. november 16.
<b>Károly Róbert</b> Ügyvezető igazgató, tulajdonos	<b>Working Magyarország Kft.</b>	2006. január 8.

Mint azt már említettem az elemzés során felhasználtam a 2003-2004-es Normatív kutatás során a vizsgált vállalatoknál végzett interjúk anyagait is, ezért az alábbi táblázatban ezeknek az interjúknak is feltüntettem a kitüntetett adatait.

9. táblázat: A 2003-2004-es Normatív kutatás során végzett interjúk adatai

Interjú alany neve és beosztása	Cég	Időpont
<b>Pásztor Andor</b> Értékesítési vezető	<b>Linamar Hungary Kft. – Linamar Products Division</b>	2003. szeptember 30.
<b>Szabados-Molnár László</b> Termelésellenőrzési menedzser	<b>Denso</b>	2003. október 28.
<b>Szincsák Attila</b> Beszerzési vezető		2003. október 28.
<b>Bencze Zsolt</b> Projektvezető, tulajdonos	<b>ABF Bowdentechnika Kft.</b>	2003. október 30.
<b>Popovics Péter</b> Kereskedelmi és marketingvezető	<b>Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.</b>	2003. november 5.
<b>Szemes Béla</b> Ügyvezető igazgató, tulajdonos	<b>Szemes Tömítéstechnika</b>	2003. november 5.
<b>Szabó Tibor</b> Kereskedelmi vezető, tulajdonostárs	<b>Sokoró Ipari és Kereskedelmi Kft.</b>	2003. november 19.
<b>Antal Éva</b> Ügyvezető igazgató, tulajdonostárs	<b>InterPlus Kft.</b>	2003. december 15.

Az interjúk anyagai mellett törekedtünk más írott anyagok beszerzésére és elemzésére. A vállalatok, illetve a Pannon Autóipari Klaszter bocsátott a rendelkezésünkre használható *háttéranyagokat*.

A módszertani szakkönyvek véleménye szerint a terepkutatás nagy előnye, hogy *érvényessége* jellemzően nagyobb, mint a hagyományos kérdőíves vizsgálatok és kísérletek érvényessége, és mélyebb megértést tesz lehetővé (Babbie, 1995; Silverman, 2001). Ugyanakkor megbízhatósága és általánosíthatósága problémákat vethet fel. A *megbízhatóság* kapcsán alapvető problémaként merülhet fel az interszubjektivitás normájának sérülése, hiszen a választott kutatási módszer jellege, elsősorban a kutatást és az értelmezést végző személy szubjektivitása, sajátos előfeltevései, fogalmi megrögzöttségei következtében nem feltétlenül biztosított, hogy ugyanazokra a kutatási lépésekre és kutatási háttéranyagokra alapozva más kutató is ugyanarra a következtetésre jutna. E probléma kiszűrése érdekében javasolt, hogy az elméleti következtetések finomodása, kialakulása során, azt követően másokat is bevonjunk a kutatásba, illetve visszacsatolást kérjünk a kutatásban részt vevőktől. Kutatási eredményeim megbízhatóságának növelése érdekében egyrészt elsődleges eredményeimet írásban rögzítettem és azokat a korábban már OTKA-kutatásban részt vevő és az interjúk lebonyolításában részt vevő kollégáimmal – Demeter Krisztinával és Jenei Istvánnal – megosztottam, visszajelzéseket kérve tőlük. Ezen kívül az első

eredményeket, a kialakuló modellt és fogalomrendszert egy kerekasztal megbeszélésen ismertettem a kutatásban részt vevő vállalatok és más autóipari szervezetek képviselői előtt, illetve azokat ki is küldtem számukra, hogy azt kommentálják számomra. A kerekasztal megbeszélésen és az írásban érkező visszajelzéseket a modell véglegesítése során felhasználtam. (A kerekasztal megbeszélés emlékeztetőjét lásd a mellékletben, illetve a dolgozathoz tartozó CD-n.)

A dolgozatban tett megállapítások **általánosíthatósága** a kutatás jellege következtében csak korlátozott. Ugyanakkor a kutatás fontos eredményének tartom, hogy a kialakított fogalomrendszer és struktúra segítségével lehetségessé vált a téma általánosíthatóságának vizsgálata pl. kérdőíves felmérések és azok elemzései révén.

Az előzőekben vázolt kutatás folyamatának egyes lépéseit, azok elvégzésének időpontját és az egyes kutatási lépésekhez tartozó dokumentációk megnevezését foglaltam össze az alábbi táblázatban. A táblázatban szereplő dokumentumok mindegyike (kivéve az interjú gépelt szövegeit) megtalálható a disszertációhoz mellékelt CD-n.

**10. táblázat: A kutatás lebonyolításának egyes lépései és kitüntetett jellemzői**

<i>Kutatási lépések</i>	<i>Módszertan</i>	<i>Időpont/ időtartam</i>	<i>Dokumentumok</i>
Kutatási terv készítése	A 2003-2004-ben lefolytatott 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című BCE Normatív kutatás eredményei és irodalomfeldolgozás alapján	2004. május	KutatasiTerv-leadva-velegesGelei.pdf
Kutatási terv megvitatása	1. Előadás az 'Academic Colloquium on Competitiveness and Value' című konferencián, Budapest; előadás címe: 'Competitiveness: A match between value drivers and competencies in the Hungarian automotive supply chain' 2. Előadás az IFPMM Summer School- on, Salzburg, Ausztria; Előadás címe: 'Taxonomy of suppliers in the Hungarian automotive supply chains by value dimensions and core	1. 2004. június 7-8. 2. 2004. július 31. – augusztus 5. 3. 2004. szeptember – 2005. február között	1. Value_Confer_Gelei.pdf ValueConfer-Ea_Gelei.pdf 2. Salzburg2004_Gelei.pdf IFPMM_SS_Salzburg2004_Gelei.pdf 3. Szerzodes_NKR1(OTKA2005).pdf

	competences' 3. Tanszéken belüli megbeszélések a hasonló témában beadandó OTKA-pályázat kapcsán (Demeter Krisztinával és Jenei Istvánnal)		5).pdf
Irodalom feltárása és összefoglalása	1. Könyvtárzás, elektronikus adatbázisok és szakmai javaslatok alapján 2. Tézis-tervezet vitája a Vállalatgazdaságtan Intézetben belül	1. 2004. május – 2005. február között folyamatosan  2. 2006. április 24.	1. Tézis-tervezet Gelei_leadott.pdf  2. Disszertáció Tervezet Intezeti Vita_Gelei.pdf
Interjú-vázlat készítése	Megbeszélések Demeter Krisztinával és Jenei Istvánnal	2005. szeptember – október folyamán	Interjúvázlat.pdf
Interjú-alanyok kijelölése és felkérése, interjúk elkészítése	Megbeszélések Demeter Krisztinával és Jenei Istvánnal	2005. október – 2006. május	Az interjúk szövegét a vállalatok kérésére bizalmasan kell kezelnünk, ezért a CD-n való megjelenéstől el kell tekintenünk!
Első eredmények megfogalmazása	Háttér tanulmányok készítése: 1. Cikk a Vezetéstudományban (Nagy Judittal) 2005/3: Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – A vevői érték és dimenziói az egyes beszállító típusok esetében 2. Előadás Chikán Attilával az IPSERA 2006-os Konferenciáján San Diego, USA, az előadás címe: <i>Competitiveness of supplier firms – combining the customer value and the competence based approach</i> 3. Előadás Demeter Krisztinával és Jenei Istvánnal az EUROMA 2006-os Konferenciáján, Glasgow, Anglia; az előadás címe: Competence	1. 2005. március  2. 2006. április 6-8.  3. 2006. június 19-22.	1. Gelei-Nagy_Vezetéstudomány_Vevői Értékdimenziók.pdf  2. Final paper Chikan_Gelei_2006IPSERA.pdf  3. Kepesség_alapu_taxonomia_EUROMA2006.pdf

	based taxonomy of supplier firms		
Kerekasztal megbeszélés	Kerekasztal megbeszélés a kutatásban részt vett vállalatok és más autóiipari szakmai szövetségek részvételével	2006. június 28.	Kerekasztal_06.06.29_Gelei.pdf Emlekezteto_kerekasztal_2006.06.29.pdf
Eredmények írásos kiküldése	A kerekasztal megbeszélés témáját jelentő műhelytanulmány kiküldése a kutatásban részt vevőknek, plusz a kerekasztal megbeszélésen részt vevő egyéb szakmai szervezetek képviselőinek	2006. július 10.	Muhelytanulmany_2006.07._Gelei.pdf
PhD disszertáció elkészítése, véglegesítése	A visszajelzések alapján a PhD disszertáció véglegesítése	2006. július - november	Jelen disszertáció

## 7. A kutatás eredményei – kompetencia alapú beszállító-típusok a hazai autóiipari ellátási láncban

Mielőtt a kutatás eredményeit részletesen ismertetném, a kutatómódszertanról szóló fejezet vállalati adatait kiegészítendő röviden bemutatom a kutatásban részt vett vállalatok alapításának történetét, hátterét. A bemutatás során kitérek továbbá a vállalat más fontos jellemzőire, így pl. főbb termékeinek bemutatására, a kutatás szempontjából kiemelkedő jelentőségű hazai kis- és középvállalatok számára fontos több lábon állás kérdésére. A rövid ismertető elkészítésénél, illetve a későbbiekben a vállalatok kompetencia-portfólióinak bemutatásakor az anonimitás biztosítása érdekében a számozott elnevezéseket fogom használni

### 7. 1. A kutatásban részt vett vállalatok rövid bemutatása

#### 1. Vállalat

Második körös beszállító vállalat, mely magyar tulajdonú autóiipari alkatrészeket gyártó és összeszerelő cégnek beszállítója. Megrendeléseinek nagy részét ez a cég adja, s bár a menedzsment lépéseket tett e kulcsfontosságú vevő mellett új kapcsolatok és új üzletek kiépítésére, a vállalat függősége e domináns megrendelőjétől ma is meglehetősen erősnek mondható. Kritikus megrendelője számára nemcsak autóiipari, de fogyasztási cikk alkatrészeket is gyárt, adott iparág konjunkturális ingadozásai ily módon

kiegyenlíthetik egymást, a több lábon állás ugyanakkor nem tekinthető igazán megalapozottnak. Termékei a műanyag alkatrészek, a vállalat alkalmas a többkomponensű fröccsöntések magas színvonalon történő elvégzésére. A családi alapítású vállalat méretét tekintve a kisvállalatok kategóriába esik. Az alapítók egy a rendszerváltás időszakában viszonylag jelentős hazai műanyagiparban dolgozó vállalat alkalmazottai voltak, innen származik a működéshez szükséges technológiai tudás és know-how.

## **2. Vállalat**

Másodkörös beszállító vállalat igen diverzifikált tevékenységi körrel. Autószerelési és általános műszaki szakismeretekkel rendelkező, rendkívül probléma-orientált és dinamikus alapító tulajdonosa a vállalkozás motorja, aki e személyes jellemvonásaira építve igen aktív és sikeresnek tekinthető a megrendelések felkutatásában, megszerzésében. Az elmúlt időszakban technológiai innovációt hajtottak végre, egy technológiai probléma teljesen új műszaki megoldását dolgozták ki. A középvállalati körbe tartozó vállalkozás több lábon áll, autóipari tevékenysége során közvetlen beszállítójává vált jelentős első körös beszállító vállalatoknak, ezen belül a győri Audinak is. A vállalat autóipari tevékenysége is sokrétű, legújabb projektjükben motoralkatrészek gyártását végzik, de vállalják utómunkálatok elvégzését, válogatást és egyszerűbb szerelési tevékenységeket is.

## **3. Vállalat**

A vegyészmérnök végzettségű alapító tulajdonos már a rendszerváltást megelőzően vállalkozást indított. E vállalkozás a személyes munkahelyi háttér miatt kezdetben beruházás-tervezéssel foglalkozott, majd önálló termelési tevékenységet épített ki. Kezdetben gumialkatrészek gyártásával, majd ezt kiegészítendő fémmegmunkálással és szerelési tevékenységekkel foglalkoztak, képesek tehát két eltérő technológia kombinálására. Speciális gumiipari háttérismeretekkel korábban az alapító nem rendelkezett, az első megrendelés -, mely egy meghatározó hazai gépgyártó vállalatától érkezett - során ugyanakkor rengeteg tapasztalatra tett szert. Később a vállalkozó fémmegmunkáláshoz és a szerszámgyártáshoz szükséges technológiai ismeretekkel rendelkező társával közösen megalapította második cégét. Ezzel képessé váltak a vevők komplexebb igényeinek kielégítésére is. A még mindig kisvállalati csoportba tartozó cég ma már számos neves első vonalas autóipari beszállítóval áll üzleti kapcsolatban. Mind az autóipari megrendelők viszonylag magas száma, mind a tevékenység

diverzifikáltsága (autóipar mellett élelmiszeripari megrendelésekkel is rendelkezik, illetve folytat önálló kereskedelmi tevékenységet is) erős több lábbon állást és ezzel stabilitást biztosít a vállalat számára.

#### **4. Vállalat**

A korábban hazai autósboltoknak, kereskedőknek pótalkatrészeket szállító kisvállalat az egyik meghatározó hazai nagy OEM, a Suzuki közvetlen beszállítójává válásával lett tagja az autóipari ellátási láncnak a '90-es évek elején. Ma már számos más megrendelője is van. A cég alapvetően bowdeneket gyárt. A több vevővel fennálló kapcsolat biztosít egyfajta üzleti stabilitást, a személyautó gyártás mellett azonban nincs más ágazattal jelentős üzleti kapcsolatuk és a pótalkatrészgyártás is visszaszorult. Ezért a vállalat több lábbon állása nem valósul meg teljes körűen. Szerszámgyártási ismereteik és képességük fontos az üzleti siker elérésében és fenntartásában.

#### **5. Vállalat**

A hosszú múltra visszatekintő vállalat az '50-es években mezőgazdasági gépjavítással foglalkozott, majd mezőgazdasági gép-részegységeket gyártottak. A rendszerváltást, illetve a privatizációt követően a menedzsment meghatározó tulajdonossá vált, akik a korábbi technológiai tudásra és képességekre építve a tevékenységek erőteljes diverzifikációját hajtották végre. A '90-es évek elején kerültek kapcsolatba egy német első körös autóipari beszállító vállalattal. Mára már más első körös megrendelővel is kapcsolatban állnak, köztük a győri Audival. A személyautókba kábeleket, illetve motor alkatrészeket gyártanak, munkájuk során erőteljesen építeni tudnak a korábban felhalmozott gép- és szerszámgyártási ismereteikre. Mára a vállalat tevékenységi köre letisztult, de továbbra is egyértelmű több lábbon állásuk, hiszen a személyautó-gyártás mellett jelentős üzletág az autóipar számára történő gépgyártás, illetve a mezőgazdasági gépek gyártása. Méretét tekintve a cég a nagyvállalati csoportba tartozik.

#### **6. Vállalat**

A '60-as években alapított, komplett üléseket gyártó nagyvállalat a rendszerváltás során elveszítette hagyományos piacait. A '90-es évek elején a Suzuki elsőkörös beszállítójaként továbbra is komplett ülés-rendszerek gyártását folytatta. A megrendelők köre ma már bővült. Ugyanakkor az ezredforduló a hazai személyautó-gyártás beszállítói számára egyértelműen a verseny éleződését hozta magával. Ennek eredményeként a cég egyet visszalépett az autóipari piramisban, ma már első, illetve

második körös beszállítóként egyaránt működik, a megrendelt alkatrészek komplexitása pedig az első körös beszállítások esetében is csökkent. A vállalat az egyik jelentős magyar tulajdonú, járműgyártással foglalkozó vállalatcsoport egyik tagja. A rendszerváltással az anyavállalat is elveszítette hagyományos piacait, pénzügyileg meggyengült, ezért nem tudott jelentős támogatást nyújtani a vállalatnak sem piaci, sem pénzügyi téren. A vállalat hagyományaihoz híven a személyautó ülések mellett buszok, vonatok üléseinek gyártásával is foglalkozik, ezzel próbálja biztosítani több lábon állását. Árbevételéből ugyanakkor meghatározó szeletet tesz ki a személygépkocsi üzletág.

### **7. Vállalat**

Az alapító tulajdonosok a rendszerváltást megelőzően egy jelentős magyar mikroelektronikai termékekkel foglalkozó vállalat alkalmazottaiként dolgoztak. 1990-ben alapították meg a vállalatot, mely kezdetben az alapítók műszaki ismereteire építve elektronikai termékek exportjával és importjával foglalkoztak. Kereskedelmi tevékenységük során kapcsolatba kerültek egy francia elsőkörös autóiipari beszállító vállalattal. Számukra elkezdtek különböző szórófejek, spricnik gyártását, majd további autóiipari partnerektől kaptak megrendeléseket. Jelenleg a komplett ablakmosó modul számos alkatrészét maguk gyártják, a gyártási palettáról még hiányzó alkatrészeket vásárolják és összeszerelve a komplett modult közvetlenül az autót összeszerelő szalagra szállítják. Ma már tehát első szintű beszállítónak vált a cég. A létszámát tekintve még éppen középvállalati kategóriába tartozó vállalat dinamikusan fejlődik, az autóiipar mellett a háztartási kisgépek üzletágban is jelentős megrendelésekkel rendelkezik, több lábon állása és működési stabilitása ezért biztosított.

### **8. Vállalat**

A vállalat egy nagy német elsőkörös autóiipari beszállító cég magyarországi leányvállalata, mely elsősorban lámpákat, tükröket gyárt, illetve szerel össze és szállít első szintű beszállítóként meghatározó autóiipari vállalatok számára. A nagyvállalati kategóriába tartozó cég piaca egyértelműen az autóiipari megrendelőhöz köti, a jelentős anyavállalati háttér és a megrendelők széles skálája következtében ez nem igazán teszi sérülékennyé a vállalatot. Az erőteljesen növekvő vállalat számos minőségi díj birtokosa.



## **9. Vállalat**

A vállalat mögött áll egy nagy nemzetközi beszállító cég, mely erős háttérrel biztosít számára. A hazai leányvállalat létszámát tekintve önmagában is a nagyvállalati kategóriába esik, három különálló termelő divízióval rendelkezik. Ezek közül jelen kutatásban részt vevő divízió legfőbb termékei a speciális, nagy precizitású vezérlőtengelyek, a diesel adagoló rendszerek kritikus alkatrészei, mint hűtőcsövek, adagolóház, pumpaház. A vállalat alapvető technológiai tudását kihasználva több üzletágban tevékenykedik, s ez a több lábon állás, illetve az erőteljes innovációs tevékenység a működés hosszú távú sikerének biztos alapjai.

## **10. Vállalat**

A vállalat egy jelentős japán, első körös beszállító zöldmezős beruházásaként jött létre a '90-es évek második felében. A hazai leányvállalat a nagyvállalatok csoportjába tartozik, termékei közé tartoznak a V5-ös motor adagoló rendszere, az elektronikus gázszelep vezérlők, a motor vezérlését segítő alkatrészek, illetve a befecskendező rendszer. Bár a vállalat szinte kizárólag a személygépkocsi gyártás üzletágában tevékenykedik, termékskálája igen széles és számos autóiipari vállalat első szintű beszállítója. A több lábon állásnak ez a módja, illetve az erős anyavállalati támogatás a cég stabil működésének biztosítéka.

## **7. 2. Vevői elvárások a hazai autóiipari beszállító vállalatok esetében**

„Gyakorlatilag mindent tudni akarnak rólunk!”<sup>4</sup> (9. Vállalat) - volt a válasz egyik interjú során a vevői elvárásokat firtató kérdésre. Ez a megállapítás teljességgel igaz, de egyben igen sommás is. A tanulmány e fejezetének éppen az a célja, hogy a hazai autóiipari ellátási láncban a vevői elvárásokat, tehát a vevői érték különböző dimenzióit - elsősorban a 2005-2006-os 'Az autóiipari beszállítók képességei címet viselő' kutatás interjúanyagaira támaszkodva, de ahol lehet a bevezetőben említett 2003-as 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire című kutatás' interjúanyagára is építve - konkrétan és strukturáltan beazonosítsa.

---

<sup>4</sup> Az idézőjeles szövegrészeket szó szerint vettem át az interjúk szövegéből. Egyes esetekben az élőszóban, illetve az írásban történő fogalmazás miatti különbözőségekből adódóan, az érthetőség, vagy a nyelvtani szabályok biztosítása érdekében kisebb módosításokat hajtottam végre. Ezek azonban soha nem befolyásolták az idézet tartalmát!

A vevői elvárások, a vevői értékdimenziók meghatározó fontosságúak a tanulmány szempontjából, hiszen a kutatási modell alaptétele szerint a vállalati versenyképesség elsődlegesen függ attól, hogy a vállalatok mennyire tudják beazonosítani vevőik releváns elvárásait, a beszállító által nyújtott komplex termék- és szolgáltatáscsomag azon kritikus jellemzőit, melyek alapján a megrendelő a potenciálisan szóba jöhető vállalatok közül választ. A modell szerint ezek a vevői elvárások, a vevői érték különböző dimenziói azok, melyek előállítása, biztosítása érdekében a beszállítóknak meghatározott képességeket kell kifejlesztelniük és birtokolniuk.

Az interjúanyag vevői elvárásokra vonatkozó részeinek feldolgozása során egyértelművé vált -, s ezt a kutatáshoz kapcsolódó más dokumentumok, pl. a Panac beszállító-kiválasztási rendszerének dokumentációja is megerősítette -, hogy a vevői elvárásoknak két nagy csoportja különböztethető meg. A vevői elvárásokra vonatkozó kérdésre adott válaszokban az interjúalanyok a vevői érték hagyományosnak tekinthető dimenziói mellett (1. csoport) egyértelműen kiemelték olyan tényezők fontosságát is, melyek jelen kutatási modell fogalomrendszerében az erőforrások és képességek kategóriába tartoznak (2. csoport). E második csoport megjelenése a vevői elvárások kapcsán a kutatási modell alapkoncepcióját érinti, ezért a vevői elvárásokra vonatkozó elemzésemet ennek a csoportnak a tárgyalásával indítom.

### **7. 2. 1. Vevői elvárások a megrendelő – beszállító kapcsolat kialakításakor**

A vevői elvárásokat - eredeti szándékunk szerint a vevői értékdimenziókat - firtató kérdésünkre a válaszadók jelentős része kiemelte pl. az autóipari referencia jelentőségét, a vállalatnál meglévő mérőműszerek, vagy a géppark nagyságát és minőségét. Mások a lean működést, a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjét, vagy éppen a részletes árajánlat-tételi, képességet nevezték meg fontos vevői elvárásnak. Az interjúk során ugyanakkor arra is fény derült, hogy az *erőforrások és képességek megléte, mint vevői elvárás* mindenek előtt az üzleti kapcsolat kiépítését, a tényleges szerződéskötést és megrendelést megelőző beszállító-kiválasztási folyamat során fogalmazódik meg. Az autóipari megrendelők, különösen a nagy OEM-ek élő üzleti kapcsolat hiányában elsőként nem a hagyományos értelemben vett vevői értékdimenziókat figyelik, mint inkább azokat a vállalati erőforrásokat, képességeket melyek a hagyományos vevői értékdimenziók elvárt körének megvalósulását biztosítani fogják számukra. „Nekünk először prezentálnunk kell, hogy mi ezt isten bizony tudjuk csinálni. Csak azt láttam,

hogy ebben a folyamatban úgy működnek a dolgok, hogy ... minimális kétség sem merülhet fel, hogy nem tudom produkálni.” (5. Vállalat)

Új kapcsolat kiépítése, illetve új típusú termék- és szolgáltatáscsomagra történő szerződéskötés előtt, tehát a beszállító-kiválasztás folyamata során a vevő *az adott beszállító-típussal kapcsolatos elvárásait* fogalmazza meg. Mivel a beszállítóval, illetve a szóban forgó termék- és szolgáltatáscsomaggal kapcsolatban még nincsenek tapasztalatai, ismeretei, ezekben az elvárásokban markánsan megjelennek az adott beszállító-típus működéséhez vevő által fontosnak tartott erőforrások és képességek. A kiválasztási folyamat, benne a beszállítói audit során a potenciális megrendelő éppen azt kívánja ellenőrizni, hogy a szóban forgó beszállító rendelkezik-e azokkal az erőforrásokkal és képességekkel, melyek a tőle elvárt tevékenységek megfelelő elvégzésére alkalmassá teszik. Ezen értékelési, kiválasztási folyamat során kerül sor tehát a vállalat meghatározott beszállító-típusba történő besorolására. Amennyiben a jelölt eleget tett a kiválasztási folyamatban megfogalmazott elvárásoknak, az adott beszállító típusnak megfelelő megrendeléseket, feladatokat megkaphatja.

Az autóiipari beszállítókkal szemben alapvető elvárás a minőségbiztosítási tanúsítvány megléte. A minőségbiztosítási rendszerek, illetve a különböző ezzel kapcsolatos szabványok a vállalat hatékony működését modellezik. Egy ilyen szabvány a vállalati működés során felhalmozott, nagyrészt tacit tudást tartalmazó ismeretanyagnak a rendszerezett és írásos formában történő leképezése, ily módon a Child – Faulkner-féle tudáskonverziók (1989) közül az externalizáció klasszikus példája. Az autóiipari vevők a beszállító-kiválasztás kapcsán pontosan azért követelik meg a minőségbiztosítási tanúsítvány meglétét, mert az bizonyos fokig garantálja számukra az elvárt működési mód, az elvárt képességek meglétét a vállalatnál.

A kiválasztást követően a vevőtől kapott konkrét megrendelések, a *napi működés teljesítményének értékelésekor* a vevő már a vevői értékdimenziók mentén értékeli. Az előbbieket úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a meglévő erőforrások, képességek alapján a beszállító-kiválasztás folyamata során a megrendelő adott beszállító típusba sorolja a jelölt beszállítót. A napi működés során ugyanakkor a hagyományos vevői értékdimenziók meghatározott köre szerint értékeli az adott vállalat működését. A kutatásban részt vevő egyik autóiipari beszállítónál dolgozó szakember ezt így fogalmazta meg:” Beszállító kiválasztásnál van process control és product control is,

tehát nemcsak a terméket, de az előállítási folyamatot is vizsgálják, auditálják.” (10. Vállalat)

### **7. 2. 2. Vevői elvárások a megrendelő – beszállító közötti kapcsolat működése során**

A beszállítók által nyújtott értékdimenziók konkrét feltérképezéséhez a dolgozat elméleti részében ismertetett megközelítéseket használom. Elsőként a hazai autóiipari ellátási láncban a beszállítók által nyújtott értékelemeket Walter és szerzőtársai (2001) révén bevezetett, majd Möller és Törrönen (2003) által a beszállítókra értelmezett *direkt és indirekt értékdimenziók mentén* vesszük számba. Ezt követően megvizsgáljuk a vevői értékdimenziókat a *versenyelőny források hagyományosnak tekinthető felosztása alapján* (Chikán – Demeter szerk., 2003).

#### ***A direkt és indirekt értékdimenziók szerinti megközelítés***

A hazai autóiipari beszállítókkal készített interjúk alapján megállapíthatjuk (Gelei – Nagy, 2004), hogy a Walter és szerzőtársai által megfogalmazott, majd Möller és Törrönen (2003) által a beszállítói oldalra átértelmezett értékelemek közül minden vizsgált beszállítónál megtalálható a **profit dimenzió**, amely arra utal, hogy egy beszállító adott csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének biztosításához. Ennek az értékdimenzióknak az érvényesülése természetes is, és a kapcsolat kialakulásának, illetve fennmaradásának a feltételeként értelmezhető.

A globálizált autóiipari ellátási láncok esetében fontos értékdimenzióként jelenik meg a **volumen dimenzió** is. A gyártási és beszerzési tevékenység globális elveken történő megszervezésének alapja a nagy gyártási volumenre tervezett, fókuszált termelő létesítmények kialakítása. Azok a beszállítók, amelyek nem képesek nagy gyártási volumenek biztosítására, kiesnek a versenyből, illetve várhatóan csak az ellátási lánc alacsonyabb szintjén képesek megmaradni.

Az autóiipar vevői (OEM, vagy integrátorok) számára a **biztonsági (stabilitási) dimenzió** is fontos választási kritériumként jelenik meg, hiszen az együttműködő partner működési stabilitása (akár a pénzügyi, akár piaci stabilitásra gondolunk) fontos feltétele saját működési stabilitásának. Érdekes módon a vizsgált interjúkban elsősorban a beszállítók piaci stabilitása, több lábon állása jelent meg nagy hangsúllyal.

Az indirekt értékelemek közül az **innovációs dimenzió** fontos szerepet kap a vizsgált iparágban. Az innovációval kapcsolatban ugyanakkor tetten érhető volt az interjúkban az innováció kettéválasztása ún. **inkrementális, illetve stratégiai innovációra**. Az előbbi, a kis lépésekben történő innovációt a vevői igények jellemzően szintén kis lépésenként történő változásához való alkalmazkodást jelenti és elvárás minden olyan beszállítóval szemben, aki hosszabb távon is versenyben akar maradni. Az inkrementális innováció elvárása gyakorlatilag azt a vevői elvárást takarja, hogy a beszállító képes legyen lebontani az egyébként egyre gyorsabbá váló modellváltások kapcsán a megváltozott vevői specifikációkat és az abból fakadó működési változásokat az általa kezelt alkatrészekre, azok gyártástechnológiájára és termelési folyamataira (Szalavetz, 1999).

Az elsővonalas beszállítók, jellemzően integrátorok esetében már szerepet játszik ugyanakkor a stratégiai innovációs dimenzió is. Ez a beszállító már nem csak a vevő által indukált innovációra reagál, hanem maga a beszállító lép fel olyan javaslatokkal, amelyek a vevő számára is értéket jelentő új termékek kifejlesztését eredményezik. Az új termék fogalma esetünkben jelenti egyrészt ún. katalógustermék adott vállalathoz köthető specifikációjának kifejlesztését, de új katalógustermék létrehozását is. Az előbbi esetben egy adott műszaki paraméterekkel bíró, a piacon már létező, tehát a beszállítói termékkatalógusban megtalálható termék új, az adott beszállítóhoz köthető specifikációjának kifejlesztéséről van szó. Az új katalógustermék esetében pedig a piac egésze számára újdonságot jelentő termék kifejlesztéséről beszélhetünk. Az interjúk során elhangzott, hogy ilyen a piac egésze számára nagy újdonságtartalommal rendelkező innováció jellemzően az erősödő elektronizáció következtében figyelhető meg.

Az elméleti irodalomban javasolt indirekt értékelemek közül a piaci dimenzió az autópári beszállítóknál véleményem szerint nem releváns, hiszen egy beszállítóval való együttműködés a vevő számára jellemzően nem hoz új megrendeléseket. Természetesen értelmezhető ugyanakkor a beszállítók **felderítő értékdimenziója**, mely általánosan megfogalmazva azt jelenti, hogy egy adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő számos új, fontos piaci és más információhoz, illetve kapcsolathoz juthat. Az autópári megrendelők számára különösen fontos, hogy az adott beszállító képes-e a kapcsolatban a csere tárgyát képező termékhez szükséges valamennyi alkatrész, alapanyag házon belüli gyártására, előállítására, illetve ha ez nem lehetséges - s ez

utóbbi eset inkább a jellemző – képes- e a szükséges beszállítókat felkutatni és a velük kapcsolatos napi működést megfelelő módon kezelni? Az interjúk alapján a felderítő értékdimenziót az erre vonatkozó vevői elvárásként értelmezem.

Beazonosítható volt az interjúk alapján a beszállítók **hozzáférési értékdimenziója** is. Ez a dimenzió erősen kapcsolódik az előbb említett felderítési értékdimenzióhoz, de nem ugyanaz. Értelmezésem szerint a hozzáférési dimenzió épít a felderítési dimenzióra, de annál több. A vevő ebben az esetben nemcsak azt várja el ugyanis beszállítójától, hogy szükség esetén kutassa fel és *saját elvárásai alapján* menedzselje a napi kapcsolatot beszállítóival, de azt is, hogy ezt a beszállítói bázist *a vevői igényeknek megfelelően* menedzselje és gyakran aktívan fejlessze is. Egyes vevők ennek az értékdimenzióknak a teljesülését annyira fontosnak tartják, hogy maguk is információt kértek beszállítójuk beszállítóival kapcsolatban. Egy a kutatásban részt vett szakember ezt a következőképpen fogalmazta meg: „A Ford nemcsak a 10. Vállalatot auditálta, de szerette tudni, mi van a beszállítókkal. Prezentálniuk kellett az összes anyagot a beszállítókkal kapcsolatban.” (10. Vállalat)

### ***Hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – a versenyelőny források szerinti megközelítés***

Adott beszállító abban az esetben rendelkezik vevője számára az előző részben tárgyalt profit értékdimenzióval, ha a vevővel folytatott konkrét csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségéhez. Ez a profit funkció direkt jellege miatt egyértelműen elkülöníthető az indirekt értékelemektől. Ugyanakkor átfogó jellege miatt felmerül a kérdés, hogy mi különbözteti meg a többi direkt értékelemtől, hiszen pl. a mennyiségi értékdimenzió, vagy a biztonsági értékdimenzió ugyanúgy közvetlenül hat a vevő jövedelmezőségére. Értelmezésemben a Möller és Törrönen felosztásban szereplő profit dimenzió átfogó kategória, amely további elemekre bontható. Ebben a felbontásban lehet segítségünkre a versenyelőny források tevékenységmenedzsment terén elfogadott koncepciója, amely éppen arra ad választ, hogy milyen dimenziók mentén ragadhatjuk meg azt, hogy egy beszállító vállalat hogyan járul hozzá közvetlenül vevője jövedelmezőségének növeléséhez. Ezen dimenziók közé tartozik mindenképpen a beszállító által biztosított **ár**, illetve a folyamatos **árcsökkentésre vonatkozó elvárások**. Az autóipari beszállítók vagy hosszú távú szerződést kötnek -, mely az adott specifikációjú alkatrész teljes élethosszára érvényes -, vagy a folyamatos újrapályázást jelentő globális beszerzési

folyamatban vesznek részt. Az előző esetben fontos vevői elvárás a szerződés megkötésekor vállalt ár, de az is, hogy a beszállító folyamatos, évi 3, 4, de akár 5 %-os árcsökkenést vállaljon. Utóbbi esetben pedig a versenyeztetés egyik, sőt ma talán legmeghatározóbb szempontja az ár.

A beszállító akkor is hozzájárul vevője jövedelmezőségének növeléséhez, ha **megfelelő minőségű terméket** tud szállítani, hiszen ezzel csökkenti megrendelőjénél a minőségellenőrzési költségeket, illetve a beszállító minőségi hibáiból nála esetlegesen keletkező javítási, selejt költségeket. Szintén közvetlenül befolyásolja a beszállító vevőjének jövedelmezőségét logisztikai **kiszolgálási színvonalának szintjével**, illetve **annak megbízhatóságával**, hiszen amennyiben pontosan teljesít, a vevő belső folyamatai is terv szerint haladhatnak, míg abban az esetben, ha a kiszolgálási szint nem megbízható jelentős leállások, időbeni átütemezések állhatnak elő, amelyek ellen csak biztonsági készlet felhalmozásával lehet védekezni. A leállás, az átütemezés, a pótlólagos készletek mind-mind csökkentik a vevő tevékenységének jövedelmezőségét, profittermelő képességét.

Az eddigiekben tárgyalt ár, specifikációknak megfelelő minőség és megbízhatóság a **beszállítói teljesítmény gazdaságossági értékeleit** jelentik, hiszen azt írják le, hogy a csereepizód tárgyát képező terméket, illetve szolgáltatáscsomagot a beszállító mennyire jól végzi. A versenyelőny forrásainak másik köre a **hatékonysági értékek** csoportjába tartozik, ami azt határozza meg, hogy a beszállító mennyire képes azt a termék-, illetve szolgáltatást nyújtani, amire a vevőnek ténylegesen szüksége van. Ebbe a csoportba tartozik a korábban már említett inkrementális innováció mellett a központi termékmaghoz **kapcsolódó szolgáltatások** köre, illetve a **beszállító rugalmasságának foka**.

**11. táblázat: A hazai autóipari beszállítók esetében megjelenő és az elméletben is szereplő konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása az interjúk alapján**

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár
			Megfelelő minőség
			Kiszolgálási szint megbízhatósága
			Volumen dimenzió
		Hatékonysági	Biztonsági (stabilitási) dimenzió
			Kapcsolódó szolgáltatások
Kapcsolat szintje			Rugalmasság
Hálózati szint	Indirekt		Inkrementális innováció dimenziója
			Stratégiai innováció dimenziója
			Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférási értékdimenzió

A kapcsolódó szolgáltatások köre a vizsgált autóipari ellátási lánc beszállító vállalatainál sokszor igen nagy szerepet kapott, így pl. a megrendelő napi termelési tervének megfelelő ütemű és specifikációjú beszállítás (line sequence), vagy a Just in Time beszállítások a versenyelőny fontos forrásai lehetnek. A beszállítói rugalmasság szintén jelentős értékelemként jelenik meg, a megrendelő vállalatok úgy kötnek beszállítóikkal szerződést, hogy abban gyakran előre rögzítik a tervezett, előre jelzett mennyiségekhez képesti – esetenként igen jelentős - eltérés lehetséges mértékét. Amennyiben ezt a beszállító nem vállalja, vagy nem tudja teljesíteni, versenyhátrányt szenvedhet. További vevői elvárásként fogalmazódott meg az interjúk során a *gyorsaság*. Ez a gyorsaság a teljes működés, ajánlattétel, ajánlat elnyerését követő napi működés során felmerülő változások gyors lereagálását jelenti. A vevői elvárásoknak ez az eleme véleményem szerint közvetlenül összefügg a rugalmassággal, ezért önálló értékdimenzióként történő megkülönböztetését nem tartom indokoltnak.

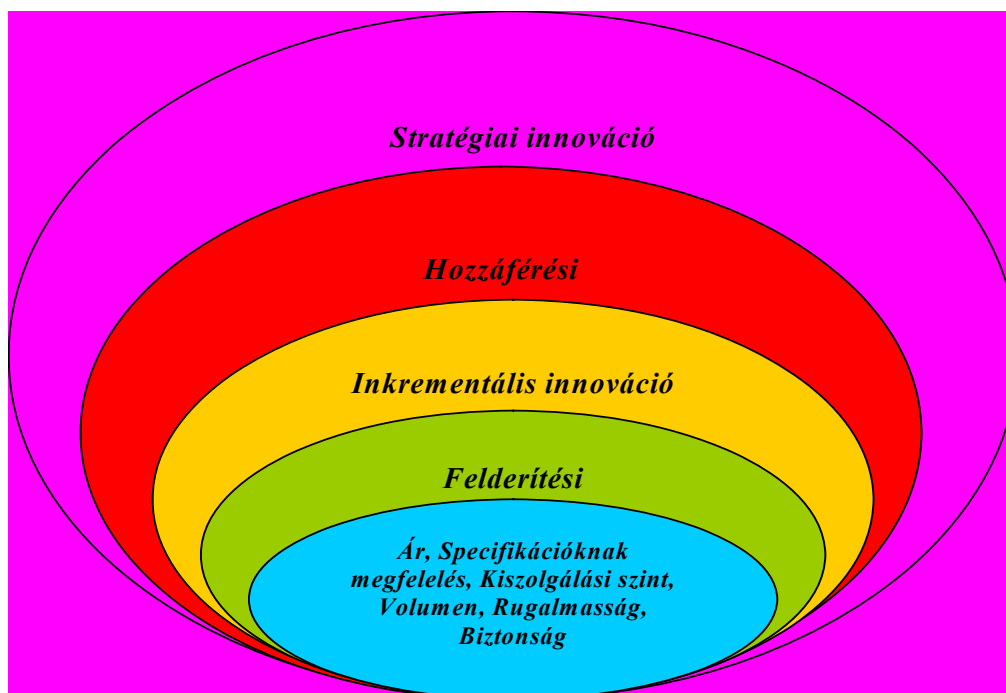
Az előző táblázatban összefoglaltam, hogy a vizsgált autóipari beszállítói kapcsolatok esetében a vevői értékdimenziók mely elemeit lehetett az interjúanyagok alapján



beazonosítani. A táblázatban az egyes értékdimenziókat a korábban ismertetett elméleteknek megfelelően csoportosítottam is.

Mint látható, az elméletben megjelenő vevői értékdimenziók jelentős része megjelenik, értelmezhető a hazai autóiparban is. Dolgozatom alapvető célja, az autóipari beszállítók kompetencia alapú tipizálása szempontjából ugyanakkor az igazán fontos kérdés az, hogy a megjelenő vevői értékdimenziókon belül kimutathatók-e olyan csomagok, melyek egy-egy beszállító-típussal szemben konzekvensen azonos módon, míg beszállító-típusokként egymástól eltérően jelennek meg. A vállalati interjúk során beazonosított vevői értékdimenziókon belül kimutathatóak voltak ilyen összetartozó vevői elvárás-csomagok.

*10. ábra: A vevői elvárások csomagjai a hazai autóipari beszállító vállalatokkal szemben*



Valamennyi vállalat esetében egyértelmű vevői elvárás a specifikációknak megfelelő termék megfelelő mennyiségben, megfelelő áron és az elvárt határidőre történő szállítása. Az ár (árcsökkentés), a specifikációknak való megfelelés, a megbízható kiszolgálási színvonal és a volumen dimenzió mellett valamennyi beszállítóval szemben megjelent a biztonság és a rugalmasság, mint alapvetően fontos vevői értékdimenzió. A vevői elvárásoknak ez az alapvető csomagja bizonyos esetekben újabb és újabb vevői értékdimenziókkal, elvárásokkal bővül. Így a beszállítókkal szembeni elvárások

bővíthetnek a felderítő dimenzióval, az inkrementális innovációra vonatkozó vevői értékdimenzióval és a hozzáférési dimenzióval. Jellemzően ezek a vevői elvárás-csoportok egymásra rakódva jelennek meg. Ezt illusztrálja a fenti ábra.

### **7. 3. Erőforrások és képességek a hazai autóipari ellátási lánc beszállítóinál**

Mint arról a dolgozat elméleti részében részletesen is szó volt, az erőforrás alapú stratégiai menedzsment megközelítése szerint a vállalati versenyképesség forrását azok a belső erőforrások és képességek jelentik, melyeket a vállalat birtokol, s rájuk építve tud megrendelői számára az elvárásoknak megfelelő termék- és szolgáltatás-csomagot létrehozni. A disszertáció e részfejezetében a kutatás során végzett interjúkra támaszkodva, az elméleti bevezetőben ismertetett fogalomrendszert tesztelve, azt fejlesztve feltérképezem és bemutatom a vizsgált hazai autóipari vállalatokra jellemző kompetencia-struktúrát, illetve annak fogalmait.

#### **7. 3. 1. A kutatás eredményeként kialakuló fogalomrendszer**

Az interjúk során a képességekre a kutatás jellegéből adódóan (lásd az interjúvázlatot a Mellékletben) általánosságban, a fogalom elméletileg pontos tartalmának, az értelmezésben rejlő különbségeknek a magyarázata nélkül kérdeztünk rá. Ennek egyik oka az volt, hogy a rendelkezésre álló irodalom alapján kiforrott és részletes fogalomrendszerrel nem is rendelkezünk. Másik fontos ok az volt, hogy interjúalanyainkat a kutatási modell, illetve a mögötte álló elmélet fogalomrendszerének magyarázatával nem kívántuk befolyásolni. Ebből következően a válaszok a használt fogalomstruktúra különböző szintjeire vonatkozóan egységesen, mint képességek jelentkeztek. Ezért a feldolgozás feladata volt az is, hogy az autóipari beszállítók által adott válaszokat a képesség-hierarchia megfelelő szintjéhez beazonosítsa.

A 12. táblázatban összefoglaltam az interjúk során elhangzott erőforrásokat és képességeket. Minél lejjebb megyünk a táblázatban, tehát a vállalati képességek fogalmának struktúrájában (kompetencia felől a munkahelyi gyakorlat felé), annál kevésbé tekinthető teljes körűnek az interjúk során feltárt leírás. A különböző szintű képességek megnevezéséhez hasznosnak bizonyult a CLM kutatás (1995) által használt fogalomrendszer, bár az egyes fogalmak értelmezésében eltértem az eredetitől. A beszállító vállalatok képesség-struktúrájának kialakításakor használtam az erőforrások, a

munkahelyi gyakorlat, a működési rutin, részképességek, képességek és kompetenciák fogalmait.

Az alábbi táblázat első sorában tüntettem fel a hazai autóipari beszállítóknál talált **kompetenciákat**. Az erőforrás alapú irodalom kitüntetett fogalma a kompetencia, mellyel kapcsolatban Hamel és Prahalad (1990) kiemeli, hogy azok összetettek és rendszerszerűek, tehát önmagukban is több erőforrásból és képességekből tevődnek össze. Ezek szerint a kompetencia egy magasabb szervezeti szinten megjelenő és ezért komplex képességként értelmeződik. A kompetencia fogalmának pontos értelmezése szempontjából véleményem szerint meghatározó fontosságú a CLM kutatás (1995) megállapítása, mely a kompetenciát, mint menedzselt eredményt, teljesítményt fogja fel. A hivatkozott kutatás ugyanakkor nem mutat rá a definíció mögött rejlő összefüggésekre. Ezek az összefüggések elméletileg is kimutatható, illetve a jelen PhD-kutatás alapján empirikusan is alátámasztható. A kompetenciának menedzselt teljesítményként történő értelmezése kutatásom tükrében azt jelenti, hogy **kompetenciáknak tekintem a vevői értékdimenzióknak és az azt létrehozó képességeknek (illetve részképességeknek) összefüggő csoportjait, melyek a vevő szempontjából elfogadható és önmagában is értékelhető termék- és szolgáltatáscsomagot hoznak létre**. Az interjúk alapján öt egymásra épülő kompetenciát, és ezek alapján öt beszállító-típust tudtam megkülönböztetni. Ezek a kapacitás-, a termék-, az adaptáció-, a hálózati és az innovációs kompetenciával rendelkező beszállítók.

A kompetencia fogalma ezek szerint magában foglalja a vevői értékdimenziók és a létrehozásukhoz szükséges képességek és részképességek összefüggő csoportjait. A meghatározás magában foglal további kitüntetett fogalmakat. Magában foglalja egyrészt a vevői értékdimenzió korábban tárgyalt és továbbra is használt értelmezését, mely szerint a **vevői értékdimenziók** elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a beszállítótól kapott termék- ésszolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontos dimenziói, elemei, melyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték létrejöttéhez, annak növekedéséhez. A kompetencia általam használt értelmezése magában foglalja továbbá a vállalati belső működéssel kapcsolatos képesség és részképesség foglamit.

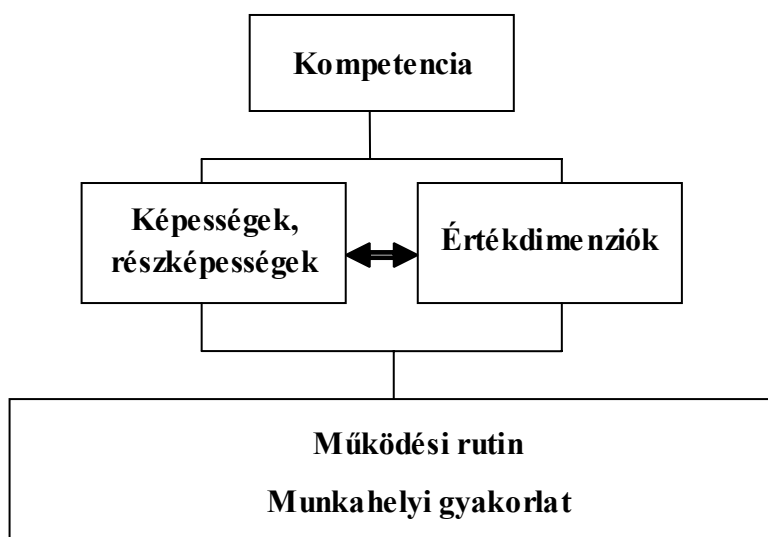
A képesség -, mint arra korábban már utaltam – az erőforrás alapú stratégiai menedzsment több szerzője szerint nem más, mint a különböző vállalat-specifikus

eszközök működtetése, mely során ezeket az erőforrásokat integrált csoportokba kötjük, és lehetővé tesszük meghatározott tevékenységek végrehajtását (Teece et al., 1997). Disszertációm fogalomhasználatában ez a megállapítás igaz mind a képesség, mind a részképesség fogalmaira, amennyiben a **képesség** és **részképesség** kifejezés értelmezésében éppen *azoknak az elvégzett tevékenységeknek, tevékenységi köröknek a megnevezésére szolgál, melyek megfelelő színvonalon történő elvégzésére az adott kompetencia esetében szükség van. A képesség és a részképesség fogalmi abban különböznek egymástól, hogy míg az előbbi a vállalati működés egy-egy tágabb, de összetartozónak tekintett tevékenységterületét jelöli, addig a részképesség egy adott képesség, tehát tevékenységi kör építőköveit, tevékenység-csoportjait nevezi meg.*

A dolgozat irodalmi összefoglalóban a képességek kapcsán az is szerepelt, hogy a vállalatban elvégzett tevékenységek nagy része jellemzően ismétlődő, ezért azok végzése kapcsán kialakulnak a tevékenység elvégzésének komplex mintái, a rutinok. Az általam használt fogalmi struktúrában, az előzőekben tárgyal képesség és részképesség fogalmi még függetlenek az elvégzendő feladat módjától, annak jellegétől, tehát a rutin tartalmától. A fogalomrendszer további két eleme, a **működési rutin** és a **munahelyi gyakorlat** azonban már éppen ezt *próbálja megragadni. Azt tehát, hogy az elvégzésre váró tevékenységeket milyen módon, milyen rutinokat használva hajtja végre a vállalat. A működési rutin fogalma azt mutatja meg, hogy az adott elvégzendő tevékenység esetében a vállalat alkalmaz-e bizonyos eljárásmodot. A munkahelyi gyakorlat pedig arra mutat rá, hogy az alkalmazott működési eljárást milyen konkrét módon valósítja meg.*

A fogalmak között szerepel természetesen az **erőforrások** fogalma is, melyet az elterjedt értelmezés szerint én is, *a vállalat tulajdonában lévő, vagy számára hozzáférhető termelési, illetve tágabban működési tényezőkként (inputok) értelmezem* (Grant, 2002).

11. ábra: Az erőforrás alapú stratégiai menedzsment, illetve vállalatelmélet alapfogalmainak a kutatás eredményeként kialakuló kapcsolatrendszere



A vázolt, és hamarosan részleteiben is kifejtett képesség-struktúrában, képesség-piramisban szereplő, az erőforrás alapú stratégiai menedzsment értelmezésében képesség-típusú fogalmak tehát két nagy csoportra bonthatók. Az első csoportba tartoznak a kompetencia, a képességek és részképességek fogalmai, melyek segítségével az egyes beszállító-típusok közötti különbségek megragadhatók. Adott vállalat esetében a kompetencia, illetve a hozzá tartozó képességek és részképességek segítségével ragadható meg, hogy a vállalat milyen képesség-portfólióval rendelkezik. A képesség-piramis alsó szintjén szereplő működési rutin és munkahelyi gyakorlat a meglévő képességek *fejlettségi szintjét* mutatja meg, azt tehát, hogy a vállalat az adott képességet, illetve részképességet milyen magas színvonalon tudja végrehajtani. Mint ilyen ez utóbbi fogalmak segítségével az egyes beszállító-típuson belül található vállalatok között tehetünk különbséget működési gyakorlatuk fejlettsége alapján.

A 12. táblázatban összefoglalásra kerültek az autóipari ellátási lánc vizsgált vállalatainál feltárt kompetenciák, képességek, részképességek, példászerűen a működési rutinok, a munkahelyi gyakorlat és a működésben kiemelkedően fontos erőforrások. Ezek közül a feltüntetett kompetenciák, képességek és részképességek a táblázatban *teljes körűen* bemutatják az interjúk során kapott eredményeket. A működési rutin, illetve a munkahelyi gyakorlat pedig *példászerűen* egy-egy részképességen belül kialakuló működési módot mutat be. Valamennyi az interjúk alapján beazonosított részképesség működési rutinjainak és munkahelyi gyakorlatának részletes bemutatása túlmutat a

táblázat, sőt a teljes tanulmány keretein is. A használt elméleti fogalmak értelmezésének megkönnyítése, illetve ezáltal az egységes értelmezés biztosítása érdekében ugyanakkor fontosnak tartottam példák feltüntetését. A táblázatban ezért a vastagon, aláhúzással jelöl részképességekre mutattam példát a működési rutin fogalmánál. Ezt követően a működési rutin fogalmánál szereplő példák közül ismét vastagon, aláhúzással kiemelt konkrét működési rutinra hoztam példát a munkahelyi gyakorlat esetében. Például a beszállító vállalatok egyik fontos képessége az ellátási képesség. Az ellátási képesség részképességei közé tartozik a beszállítók kiválasztásának, a beszállítók értékelésének és menedzsmentjének, illetve a beszállítók fejlesztésének a részképessége. A beszállító kiválasztás részképessége számos működési rutinból tevődik össze. Ilyen működési rutin pl., hogy lokális, vagy globális beszállító kiválasztást működtet-e a vállalat. A globális beszerzés működési rutinján belül is többféle munkahelyi gyakorlat képzelhető el, hiszen a globális beszerzés lebonyolítható e-aukciókon, de hagyományos, papír alapú módon is.

Az erőforrásokat a képességekkel szemben összevontan tüntettem fel, hiszen a táblázatban szereplő erőforrások döntő többsége valamennyi képességnél értelmezhető és fontos.

A kutatás során feltárt munkahelyi gyakorlatról viszonylag szűk információk állnak rendelkezésre. Már komplettebbnek tekinthető meghatározott munkahelyi gyakorlatot felölelő működési rutinoknak a feltárt köre. Az autópári beszállítók alapvető fontosságú részképességei, képességei, illetve a beszállítói típust meghatározó kompetenciák pedig már széles körben feltérképezettek. Ez a részletezettség megfelel a tanulmány alapvető célkitűzésének, mely nem az volt, hogy bemutassa az egyes részképességeknek a részletekbe menő legjobb gyakorlatát, mint inkább az, hogy megadja a hazai autópári beszállítók kompetencia alapú tipizálását és feltárja azokat a képességeket, részképességeket melyek az adott beszállító-típussal szemben megfogalmazott vevői elvárásoknak, elvárt vevői értékdimenzióknak a létrehozásához szükségesek.

A képességek fogalma kapcsán a továbbiak szempontjából fontos még egy megkülönböztetés tisztázása, az *elsődleges és a támogató képességek* fogalmának elkülönítése. A Porter nevéhez fűződő értéklánc koncepció alapján (Porter, 1985) a vállalati tevékenységcsoportok között megkülönböztethetjük az elsődleges, illetve a támogató tevékenységeket. Porter szerint az elsődleges tevékenységek közé tartoznak

azok, melyek közvetlenül részt vesznek a vevői értékteremtésben. Dolgozatomban azokat a képességeket (tevékenységcsoportokat) nevezem alapvető képességeknek, melyek szerepet játszanak az egyes beszállító-típusok közötti differenciálásban. (ezek nagy része a Porteri értelemben véve is elsődleges tevékenység-csoportba tartozik). Ennek megfelelően elsődleges vállalati képességeknek tekintem az autóiipari beszállítók körében a technológiai, a termelési, az ellátási, a termékfejlesztési képességet. Támogató képességek közé tartoznak az informatikai és kommunikációs, az értékesítési, a humán erőforrás menedzsment, a stratégiai menedzsment és a kontrolling képességek, melyek fontos képességei a vizsgált vállalatoknak, a beszállítói típus meghatározásában ugyanakkor nem játszanak szerepet.

**12. táblázat: Az autóipari beszállítók képesség-struktúrája a kutatás alapján**

Kompetenciák									
Kapacitás		Termék		Adaptáció		Hálózat		Innováció	
Képességei									
Technológiai	Termelési	Ellátási	Logisztikai	Informatikai és kommunikációs	Értékesítési	Termékfejlesztési	Humán erőforrás men.	Stratégiai menedzsment	Kontrolling
Részképességek									
Technológia alkalmazása; <b>Gyártásfejlesztés:</b> Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	<b>Folyamatmenedzsment:</b> Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;	<b>Beszállítók kiválasztása:</b> Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Alapanyagok beszállítása; <b>Késztermékek kiszállítása:</b> Raktározás; Készletgazdálkodás; Csomagolás;	Informatikai infrastruktúra kiépítése és folyamatos fejlesztése; Informatikai infrastruktúra fenntartása; Kommunikáció vevővel; <b>Kommunikáció beszállítókkal;</b> Vállalaton belüli kommunikáció;	Piackutatás; <b>Új üzlet szerzése;</b> Vevőkiszolgálás;	<b>Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre:</b> Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése	Alkalmazottak kiválasztása; Alkalmazottak motiválása; Alkalmazottak értékelése; <b>Oktatás és képzés;</b>	<b>Piaci és fejlődési lehetőségek feltérképezése:</b> Célok kijelölése; Több lábon állás biztosítása; Kiszervezés; Vállalati kultúra alakítása; Szervezetalakítás;	Dokumentációs rendszer kiépítése és működtetése; Költségelemzés; <b>Árképzés;</b> Teljesítményértékelés;
Működési rutin									
<b>Saját szerszámgyártás,</b> külső szerszámgyártóval való együttműködés	A minőségbiztosítási rendszer által előírt hagyományos folyamatszemlélet szerint – <b>lean menedzsment</b>	<b>Globális beszerzés</b> – lokális beszerzés	Készletre gyártás, vevő által választott logisztikai szolgáltató elszállítja – <b>just in sequence kiszállítás</b>	<b>Napi működéshez szükséges információk megosztása,</b> Teljesítményértékelés információinak megosztása, Közös problémamegoldás	Folyamatos, vagy időszakos kapcsolatkeresés; <b>Meglévő kapcsolatok ápolása;</b>	Beszállító fejlesztése; <b>Közös fejlesztés</b>	<b>Házon belüli oktatás - képzés,</b> külső intézmények oktatási programjai, konferenciák, kiállítások, tanulmányutak	<b>Első számú vezető személvéhez kötött</b> a stratégiaalkotás, vagy beépített szervezeti mechanizmusai vannak	Zárt (csak beszállító által átlátható), vagy <b>nyitott (vevő számára is) árkalkuláció</b>
Munkahelyi gyakorlat									
Specializált szerszámgyártási részleg van - nincs	Cellák kialakítása, Kanban alkalmazása	Hagyományos pályáztatás – e-aukció	Vevőhöz közeli raktár kiépítése, lehívások szerinti rendelés-összeállítás, saját anyagmozgatási rendszer működtetése	Fax – telefon papír alapú, Internet alapú, EDI	Személyes találkozások vevővel (vállalatlátogatás, telefon, kiállítások, informális találkozások)	Beszállító mérnöke megy megrendelőhöz, Megrendelő mérnöke megy beszállítóhoz,	Specializált oktató - tapasztalt munkatárs	Ráérzés alapján, vagy szisztematikus elemzés eredményeképpen alakul ki	Vevő áttekinti a benyújtott árkalkulációt; Vevő részt vesz az árkalkuláció elemzésében kiértékelésében
Erőforrások									
Humán erőforrás: vezető - alkalmazottak, technológiai tudás, létesítmények (gyártócsarnok, raktár), gépek- berendezések, mérőműszerek, információs rendszer (hardver, szoftver), EDI, e-mail, CAD /CAM, ,vonalkód, fax, telefon, minőségbiztosítási tanúsítvány, referencia - márkánév, műszaki megoldások adatbázisa, tőke, személyes kapcsolatok, stb.									



### 7. 3. 2. A hazai autóipari beszállítók kompetencia alapú tipizálása

A kutatás eredményeképpen tehát a megvizsgált hazai autóipari beszállító vállalatok körében a kapacitás-, a termék-, az adaptáció-, a hálózati és az innovációs kompetenciával rendelkező beszállítók típusait tudtam megkülönböztetni.

A *kapacitás kompetenciával* rendelkező beszállító vállalatok bér munkát végeznek megrendelőik számára. Meglévő technológiai tudásukra alapozva, a vevő által auditált termelési soron, a vevő által megadott specifikációkkal rendelkező terméket le tudják gyártani, mégpedig a vevő által igényelt áron, volumenben, minőségben és kiszolgálási színvonalon (határidőre). Az előbb említettek mellett, mint minden beszállító-típusnál, itt is fontos a vevői érték biztonsági és rugalmassági dimenziója. A kapacitás-kompetenciával rendelkező vállalatok az elsődleges képességek közül a technológiai és a termelési képességre építenek. Technológiai képességük az adott technológia adott termék esetén történő alkalmazására korlátozódik, a termelési képességeknek ugyanakkor mindegyike szükséges ahhoz, hogy e beszállító-típus a kívánt vevői elváráscsomagnak meg tudjon felelni. Az előbb említett technológiai és termelési képességek mellett a támogató képességeket is jellemzően a vevő, vagy az anyavállalat segítségével, asszisztenciája mellett sajátítják el a vállalatok, amikor első alkalommal az autóipari beszállítói piramis részévé válnak.

A kutatásban részt vevő 5. Vállalat autóipari beszállítóvá válását a többi beszállítóhoz hasonlóan a kapacitás kompetencia kiépítésével, elsajátításával kezdte meg. Ahogyan egyik interjúalanyunk e vállalatnál fogalmazott: „Mi kötöttünk egy bér munkaszerződést, ahhoz párosult egy bérleti szerződés, amivel a technológiát behoztuk. A németek adták a technológiát, mi adtuk hozzá akkoriban még gyakorlatilag csak a fizikai munkánkat, mert akkoriban mindent a németek szerveztek. Aztán a későbbiekben ez egészen másképp alakult, mert elindult az, hogy bizonyos részfeladatokat ... ránk bízta. Abban az időben volt itt minden nap 15-20 fős német-osztrák felügyelet. Aztán szépen folyamatosan annyira működött ez a dolog, hogy, ma meg 1 fő sincs – tehát ez teljesen leredukálódott, úgyhogy minden részfeladatot a mi saját kollégáink végeznek a minőségbiztosítástól kezdve logisztikán, raktározáson keresztül minden egyes részfeladatot most már a saját embereink végeznek.”

A 10. Vállalat is hasonló módon tanulta meg anyavállalatától az autóipari beszállítónak váláshoz szükséges technológia alkalmazását: „Maga a technológia először Japánban működik. Tehát ott összeállítják a sorokat, megcsinálják a technológiát, próbatermelést, beállítást, egyebet, utána szétszedik és idehozzák, összerakják.”

A 9. Vállalatnál szintén az alapvető képességek anyavállalatától történt átvételét, megtanulását emelték ki a beszállítónak válás kezdeti időszakával kapcsolatban: „Az induláskor nálunk még nem volt semmi, vettek gépeket, felhúztak egy üzemet, az anyavállalatától hoztak mindent. Az ott megszületett tapasztalat volt a mozgatórugója az egésznek. És ez így volt 1999-2000-ben és lassan kezdtük átvenni a szerepet, hogy mi mondjuk meg, hogy hogyan akarjuk, mivel akarjuk, mi készítünk beruházási tervet, üzleti tervet egy-egy projektre.”

### 13. táblázat: A kapacitás kompetencia belső felépítése

Ár	Minőség (adott specifikáció- nak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Kapacitás kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;				

A kizárólag kapacitás kompetenciával rendelkező beszállítók jellemzően azok a kis- és középvállalkozások, melyek üzleti lehetőségek után kutatva, egy-egy konkrét megbízást elnyerve első alkalommal kapcsolódnak be az autóipari ellátási láncba és ott jellemzően harmadik szintű beszállítóként jelennek meg. A kapacitás kompetencia magja az autóipari beszállítói képesség-portfóliójának, de ma már kevés olyan vállalat található Magyarországon, mely ebbe a típusba tartozik, tehát kizárólag ezt a kompetenciát

birtokolja. A hazai személyautó-gyártás kialakulásának „hőskorszakában”, a ’90-es években ugyanakkor még viszonylag gyakori volt azon vállalatok köre, akik hosszabb ideig is a kapacitás kompetenciával rendelkező beszállító-típusba tartoztak. Ennek oka elsősorban abban keresendő, hogy a hazai autóiipari beszállítói bázis kialakításában kulcsszerepet játszó és az említett időszakban meghatározó vevőként megjelenő Suzuki stabilan az e beszállító-típushoz tartozó említett vevői elvárásokkal, értékdimenziókkal jelent meg beszállítóival szemben, hiszen őt magát is a lassú és stabil növekedés jellemezte (Demeter – Gelei – Jenei, 2004).

Az autóiipari ellátási láncba történő bekapcsolódás lehetőségei az 5. Vállalatnál folytatott beszélgetés során a következőképpen fogalmazódtak meg: „A beszállítók két szinten tudnak bekapcsolódni: egyrészt lehetséges a megrendelő részéről alkatrész-gyártás kiadása bármunka jelleggel, az anyagok biztosításával, ... másrészt komplett szerelés kiadása, ahol a beszállítók anyagköltséggel terhelt beszállítókká válhatnak (ők szerzik be az anyagot is). Ez egy csomó további feladatot jelent a beszállítónak, például beszállítókat kell felkutatnia, akiket auditálni kell, biztosítani a beszállított minőséget, a tisztaságot és laboratóriumi méréseket kell végezniük.” Ez a megfogalmazás a kapacitás, illetve a termék kompetencia közötti különbség lényegére mutat rá.

Az ún. **termék kompetenciával** rendelkező beszállítók típusa a vevői elvárások, értékdimenziók szélesebb körével áll szemben, mint a kizárólag a kapacitás kompetenciára építő társa. A megrendelő ettől a típustól már nem egyszerűen bér munkát vár el (nem pusztán kapacitását veszi meg), de azt is, hogy az adott termék legyártásához szükséges beszállítói bázist felkutassa és a napi működés szintjén menedzselje. Az interjúkban azt a vevői elvárás-csomagot, amit ez a típus képvisel gyakran „anyagok munka”-ként nevezték meg. Ez az elvárás-csomag magában foglalja a kapacitás-kompetenciánál megjelenő vevői értékdimenziók mellett a vevői érték felderítési dimenzióját is. Ennek az elvárásnak a beszállítók úgy tudnak megfelelni, ha a kapacitás kompetenciához tartozó képességek, illetve rész képességek mellett fejlesztik ellátási képességüket, ezen belül is a beszállítók kiválasztásához, értékeléséhez és a napi működés kezeléséhez szükséges rész képességeket. Jellemzően az ebbe a típusba tartozó beszállítók még mindig az autóiipari beszállító piramis második, illetve harmadik körös beszállítói.

**14. táblázat: A termék kompetencia belső felépítése**

Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikáció- nak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Termék kompetencia*					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása;  Beszállítók értékelése és menedzsmentje;		

\* Az egyes kompetenciák belső felépítését ismertető táblázatban azonos színnel jelöltem az összetartozó vevői értékdimenziókat és képességeket, illetve részképességeket. Mivel a bemutatott kompetenciák jellemzően egymásra épülnek, ezért az új kompetenciához tartozó új vevői értékdimenzió, illetve képesség, részképesség a vállalatokban a megelőzőkre épül rá.

Az **adaptációs kompetenciával** rendelkező vállalatok esetében az eddigiekben említett vevői elvárások és a hozzá tartozó képességek, részképességek köre tovább bővül. Az iparágra jellemző gyors változások, ezen belül is elsősorban a gyors termékváltások és a rövidülő termékélelciklusok következtében megjelenik az inkrementális innováció vevői értékdimenziója, mint elvárás. A gyors modellváltások eredményeképpen gyorsan és sokszor jelentős mértékben változik a beszállítandó részegység specifikációja is. Ezeket a változásokat a beszállítónak le kell tudni reagálnia. Ez a leereagálás szükségessé teszi azt, hogy a beszállító a megkapott új specifikációt a rendelkezésére álló termék- és technológiai tudásának segítségével le tudja bontani az egyes alkatrészekre, és hozzá tudja igazítani az alkalmazott technológiát ezekhez az új specifikációkhoz. Ez az alkalmazkodás feltétlenül igényli új szerszámok készítését és beüzemelését, a gyártásfejlesztést. Sokszor ez az alkalmazkodás túllép a hagyományos

gyártásfejlesztésen és az alkalmazott technológia kisebb-nagyobb fejlesztését is szükségessé teszi.

Az adaptáció kompetenciája, mint arról a későbbiekben még szó lesz, különbözik az innovációs kompetenciától. Az innovációs kompetenciához önálló, a beszállító által kifejlesztett termék kell. „Önálló termékfejlesztésről akkor beszélhetünk, ha a termék fejlesztésének felelőssége is a cégé” - állítja a 4. Vállalat egyik vezetője. A 4. Vállalat esetében a termék egésze, az egyes alkatrészek is a ... megrendelő felelősségébe tartoznak, a beszállító a technikai megvalósítást tervezi – hozzáigazítja a gyártósorát: a folyamatot, szerszámot, a szükséges anyagot, kapacitást, esetleges technológiai módosítás is végrehajt. Ez pedig maga az adaptációs folyamat, melyhez szükséges képességeket az adaptációs kompetenciával rendelkező beszállítónak birtokolnia kell.

**15. táblázat: Az adaptációs kompetencia belső felépítése**

Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikáció- nak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Adaptációs kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése;	Folyamatmenedzsment; Termeléstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre;	

A ***hálózati kompetenciával*** rendelkező beszállító jellemzően az előbb említett három kompetenciáját bővíti a vevői elvárásokon belül a hozzáférési értékdimenzió megjelenése miatt. A hozzáférési értékdimenzió megjelenése azt jelenti, a megrendelő elvárja, hogy a beszállító által gyártott, egyébként jellemzően ezen a szinten már igen komplex termék létrehozásához szükséges teljes ellátási hálót hatékonyan menedzselje és vegyen le a megrendelő válláról minden e hálózat kezelésével kapcsolatos terhet. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a beszállító-fejlesztés részképességének tudatos kiépítése. Ahhoz, hogy valamelyik beszállító a hálózati kompetencia nyújtotta lehetőséggel élni tudjon, elengedhetetlen, hogy rendelkezzen olyan termék-, technológiai és a beszállítói piacra vonatkozó ismeretekkel, mely lehetővé teszi számára, hogy a vevő már piacon létező, tehát adott specifikációval rendelkező komplex termékéhez szükséges valamennyi alkatrész házon belül tudja gyártani, vagy beszállító partnertől gazdaságosan be tudja szerezni. Ehhez szükség van a termékfejlesztési képesség további erősítésére. A termékfejlesztési képesség erősítése azt jelenti, hogy az eddigiekben is meglévő részképesség (új specifikációk lebontása alkatrészekre) mellett a beszállítónak kezdeményezően és aktívan részt kell vennie a megrendelő – első körös beszállító (tehát a szóban forgó vállalat) – másod körös beszállítók (tehát saját beszállítói) által közösen végzett termékfejlesztési folyamatban.

A 7. Vállalatnál a hálózati kompetencia lényegét fogalmazta meg egyik interjúalanyunk: „Mint integrátor a 7. Vállalat azért a magyar kisvállalkozásokat ugye maga köré gyűjti.” ... „Onnan szerezzük be az egységeket. Utána pedig mi vagyunk azok, akik szemben állunk a vevőkkel, a multinacionális vállalatokkal mi tudjuk kezelni szervezetileg ezt a problémát.”

**16. táblázat: A hálózati kompetencia belső felépítése**

Hozzáférfési dimenzió					
Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikáció- nak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Hálózati kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre; Termékfejlesztés partnerekkel;	

Az utolsó beszállító típus az *innovációs kompetenciával* rendelkező vállalat, mely a stratégiai innováció értékdimenziója, mint vevői elvárás megjelenésére technológiai és termékfejlesztési képességeit tovább erősíti. A stratégiai innováció vevői értékdimenzió azt a vevői elvárást jelenti, hogy a beszállító akár a beszállított termékre, akár az azt létrehozó technológiára, vagy a kettő kombinációjára a már meglévő termék-, piaci és technológiai tudására alapozva tegyen javaslatot stratégiai újdonságot jelentő termékekre, illetve technológiai megoldásokra, hiszen ezzel radikálisan javíthatja megrendelője versenyképességét is.

Bár az interjúk készítése során talákoztunk olyan beszállító vállalatokkal, melyek aktív lépéseket tesznek saját specifikációjú termék kialakítására (jellemzően már meglévő katalógustermékekre), jelenleg azonban egyikük sem érte el még e célját. A saját termék fontosságát azonban számos beszállító felismerte és hangsúlyozta kutatásunkban. Az 5. Vállalatnál például így fogalmazódott meg ez a probléma:

- „Abban látom a mai Magyarország problémáját, hogy kevés olyan saját termék van, ami igazán piacképes lenne.” ... De szerintem nekünk ez a következő lépcső, mert gyártani nagyon jól tudunk, alkalmazkodni is tudunk” – interjúalany.
- „Ez az önálló termék igaz a személyautó-gyártás terén is? – kérdező.
- „Igen. Úgy gondolom, hogy ennek célnak kell lennie” – interjúalany.

**17. táblázat: Az innovációs kompetencia belső felépítése**

Stratégiai innováció					
Hozzáférfési dimenzió					
Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikáció- nak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Innovációs kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése	

A vállalatok által birtokolt kompetenciák köre, mint azt a 18. táblázat is mutatja, meghatározza a cégnek az autóipari piramisban elfoglalt helyét.



Az eddigiekben a beszállító vállalatok kompetenciáiról, képességeiről és részképességeiről beszéltünk. Fontos azonban megjegyezni, hogy bár a beszállító-típusokat az általuk birtokolt kompetenciák alapján lehet megkülönböztetni, az adott kompetencia kiépítésében az erőforrásoknak kiemelkedő szerepük van. Az említett kompetenciák kiépítésének sikere az interjúk szerint adott vállalaton belül alapvetően **két erőforrástól** függ. Ezek a vállalatnál felhalmozott tudás és a rendelkezésre álló tőke mennyisége.

**18. táblázat: A beszállítók kompetencia alapú tipizálása és az autóiipari beszállítói piramis kapcsolata**

<i>Kompetencia alapú beszállítói típus</i>	<b>Beszállítói piramisban elfoglalt hely</b>	<b>Termék komplexitása</b>
<i>Kapacitás kompetencia</i>	<i>Ma már csak harmad- körös beszállító ként működhet</i>	<div>Folyamatosan nő</div> <div></div>
<i>Termék kompetencia</i>	<i>Másod- körös beszállító</i>	
<i>Adaptációs kompetencia</i>		
<i>Hálózati kompetencia</i>	<i>Első körös beszállító</i>	
<i>Innovációs kompetencia</i>		

A beszállítók versenyképességét, adott kompetencia kiépítésének sikerét alapvetően befolyásolja, meghatározza az a **tudáshalmaz**, amit a vállalat az autóiipari beszállítóvá válás és az ebben való működés során a gyártott termékkel, a gyártáshoz szükséges technológiával, a belső működési folyamatokkal, illetve a beszállítókkal és nem utolsósorban a piaccal (elsősorban jelenlegi és potenciális vevőivel) kapcsolatban felhalmoz magának. Ahogy haladunk a kapacitás-kompetencia felől az innovációs kompetencia felé, úgy bővül a kompetenciához tartozó vevői elvárásoknak való megfeleléshez szükséges tudás körének szélessége és mélysége is. A kapacitás-kompetencia kiépítéséhez szükség van a vevő, a termék, a technológia és az autóiipari beszállítóktól elvárt belső működési (ezen belül elsősorban a termelési, illetve a támogató tevékenységek) folyamatok ismeretére. Ez a tudáshalmaz a termék-kompetenciájú

beszállító esetében a beszerzési piaccal és a beszerzéssel kapcsolatos belső működési folyamatokra vonatkozó tudáshalmazzal bővül. Az adaptációs kompetencia esetében a piaccal, a termékkel és a technológiával kapcsolatos tudás elmélyítésére van elsősorban szükség, míg a hálózati kompetencia, majd az innovációs kompetencia az említett tudástípusok további elmélyítését igényli.

**19. táblázat: Az egyes kompetencia alapú beszállítói típusok esetében igényelt tudás kiterjedésének és mélységének változása**

<i>Kompetenciák</i>	<i>Szükséges tudáskörök *</i>						
	<i>Piaci</i>	<i>Termék</i>	<i>Technológia</i>	<i>Belső működés</i>			
				<i>Termelés</i>	<i>Támogató képes-ségek</i>	<i>Ellátás</i>	<i>Termék-fejlesztés</i>
<b>Kapacitás</b>							
<b>Termék</b>							
<b>Adaptáció</b>							
<b>Hálózati</b>							
<b>Innovációs</b>							

\* A táblázatban a szürke szín megjelenése mutatja az adott tudáskör bizonyos szintű meglétének szükségességét adott kompetencia esetében, a kitöltő szín erőssége pedig az adott típus esetében szükséges tudás mélységét.

A vállalatoknál felhalmozott tudás mellett a fejlődés alapvető feltétele a szükséges **tőke** szükséges mennyiségének rendelkezésre állása. Ennek a tőkének a hiánya a hazai autóipari beszállító vállalatok – ezen belül is elsősorban a kis- és középvállalatok - egyik legégetőbb problémája. E vállalatok jellemzően igen tőkeszegények, ugyanakkor hitelhez jutási lehetőségeik is korlátozottak. Nemcsak az a baj, hogy e vállalatok csak többszörös fedezet biztosítása révén juthatnak hitelhez, s ez sokszor a tulajdonos egyéni egzisztenciáját is fenyegeti, de az is rendkívül nagy probléma, hogy a hitelhez jutás adminisztrációs és ebből fakadóan időigénye is óriási. Számos szakember hangsúlyozta, hogy a tőkéhez (hitelhez) jutás gyorsasága a versenyképesség alapvető feltétele, hiszen a beszállítók által megpályázott projektek átfutási ideje is rendkívül rövid.

A tőkehiányon az elmúlt években több vállalat pályázatok benyújtásával kívánt enyhíteni, de mint azt az 5. Vállalat vezetője megfogalmazta, a pályázatokat jellemzően azok a vállalatok nyerik el, akik egyébként is meg tudták finanszírozni a szükséges beruházásokat. Természetesen a pályázati támogatás számukra is finanszírozási könnyebbség, de ez a gyakorlat azt jelenti, hogy a fejlődőképes, de tőkeszegény vállalatok kimaradnak a pályázati források felhasználásából. Ezáltal a pályázatok egyik alapvető célja, a gazdaság erőteljes dinamizálása csorbát szenved.

### **7. 3. 3. A kutatásban szereplő vállalatok képesség-portfoliói**

Ebben az alfejezetben -, a korábban bemutatott kompetencia alapú beszállító-tipizálás alapján - bemutatásra és értékelésre kerül a kutatásban részt vett vállalatok képesség-portfoliói.

#### **Az 1. Vállalat**

A vállalat egy magyar tulajdonú, első körös beszállító cég megkeresésére és megrendeléseire alapozva vált az autóipari beszállító piramis részévé. A kisvállalat alapító tulajdonosai a rendszerváltást megelőzően egy jelentős műanyagipari cégnél dolgoztak, technológiai ismereteiket, tudásukat ott gyűjtötték össze. Az előbbieken említett – a kutatásban szereplő – domináns megrendelő kezdeményezésére hozták létre vállalatukat. Az együttműködés igen szoros, intenzív, melyet kezdetben a megrendelő aktív támogatása jellemzett. Az 1. Vállalat ennek során kiépítette azt a *kapacitás kompetenciát*, mely a beszállítói lét alapköve, később, a termékváltások során bebizonyította, hogy rendelkezik azzal a tudáshalmazzal és azokkal a szervezeti rutinokkal, melyek a modellváltás lekövetéséhez, tehát az *adaptációs kompetenciához* szükségesek. A domináns megrendelő ugyanakkor maga végezte és végzi mind a mai napig a beszerzéssel, illetve a vevőgondozással kapcsolatos tevékenységeket, ezért sem a termék, sem a hálózati, illetve innovációs kompetencia kiépítése nem volt, illetve nem aktuális a vállalat számára.

Elsősorban e domináns megrendelő vállalat létevel magyarázható, hogy a támogató képességek közül az 1. Vállalat igen gyenge marketing és értékesítési képességgel rendelkezik. Bár egy-egy üzlete más megrendelővel is van, ennek mértéke igen kicsi, s a vállalat egyenlőre ennek a domináns megrendelőtől független vevői körnek a kiépítésére

nem is tesz aktív, határozott lépéseket. Új megrendelések felkutatása a vállalat adott kapacitása, illetve annak erőteljes lekötöttsége mellett első látásra lehet, hogy nem tűnik logikusnak, ugyanakkor az említett támogató képességnek a szervezeten belüli elhalásához vezethet. Ez a domináns vállalat megrendeléseinek bármilyen okból bekövetkező csökkenése mellett pedig a vállalat létét alapjaiban veszélyezteti. A hosszú távú versenyképesség biztosítása érdekében fontosnak tartom a marketing – értékesítési képesség erősítését, új megrendelők szisztematikus felkutatását és megnyerését akár a meglévő kapacitások fejlesztése révén is. Ez természetesen tőkeigényes és a szervezeti működés átalakításával is jár, nélküle ugyanakkor a vállalati működés már középtávon is veszélybe kerülhet.

## **2. Vállalat**

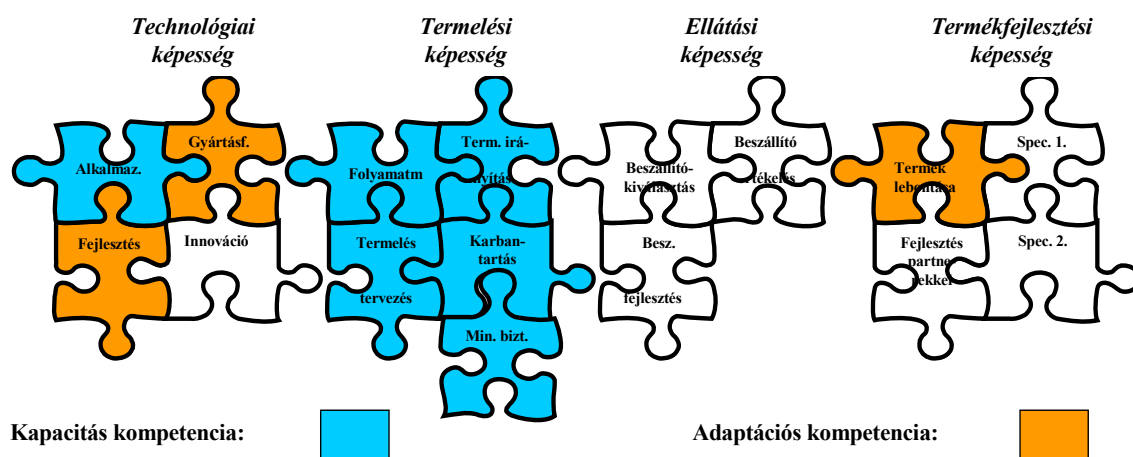
Rendkívül érdekes volt a 2. Vállalat esete az egyéni készségek és a vállalati képességek közötti különbség szempontjából. Mint az a dolgozatban már többször szerepelt, a képesség mindig valamilyen rutin formájában jelenik meg a vállalatoknál. Mint ilyen a képesség mindig az adott szervezetbe beágyazottan jelenik meg. Ez a tulajdonság alapvető a képességek, illetve az erőforrások (ezen belül a személyes készségek) közötti megkülönböztetésben. Az irodalomban (Spear – Bowen, 1999) és az interjúkban egyaránt megfogalmazódott, hogy az autóiipari működés alapvető jellemzője egy igen összetett, a részletekig végiggondolt és leszabályozott működési mód, a képességeknek és azok építőköveinek olyan hálózata, mely – amennyiben ezt a komplex működési módot sikerült adaptálni – biztosítja a vevői elvárásoknak megfelelő működést. A működésnek ezt a komplex működési mintáját a meghatározó autóiipari vállalatok (elsősorban a nagy OEM-ek, ezen belül is kiemelkedő jelentőségüként a Toyota) dolgozták ki oly módon, hogy a működéssel kapcsolatos tudásukat externalizálni törekedtek, s az így megragadhatóvá és könnyebben átadhatóvá vált tudást és az azokat képviselő képességek elsajátítását autóiipari beszállítóiktól is megkövetelik. Az externalizáció folyamatát a fontos megrendelő – beszállító viszonyban jellemzően kíséri a szocializáció folyamata is, amikor a megrendelő saját mérnökei, szakemberei segítségével, személyes jelenlétével, támogatásával is segíti a náluk felhalmozott és nehezen externalizálható, jellemzően tacit tudás átadásának, a beszállítók tanulásának folyamatát.

Az autóipari beszállítói lét elengedhetetlen feltétele, hogy a beszállító vállalat megtanulja és a szervezeti működésébe beágyazza azokat a képességeket, melyek a vevői elvárások teljesítéséhez szükségesek. A szükséges képességeknek e szervezeti beágyazottsága nélkül egy vállalat sem lehet tartósan autóipari beszállító.

A 2. Vállalat egy rendkívül széles körű és első látásra véletlenszerűnek tűnő tevékenység-portfólióval rendelkezik, mely elemei egymástól igen távol eső képesség-halmazokat igényelnek. E diverzifikált tevékenység-halmaz közös pontja az első számú vezető személye. A vállalat általában a versenyképességét, ezen belül autóipari beszállítóvá válását is elsősorban tulajdonos-vezetőjének köszönheti, akit az állandó problémaorientáció, ebből fakadóan az állandó megújulási és innovációs törekvés és készség jellemez. Erre a vezetői készségre, illetve a vezető tulajdonos autószerelő múltjából adódó technológiai ismeretekre alapozva a vállalat újabb és újabb megrendelések, piacok után kutatva lett része az autóipari ellátási láncnak másodkörös beszállítóként. Bár a szóban forgó vezető szakmai, technológiai ismeretei az autóiparhoz közel állóak, a cég megrendelései sokáig nem az autóiparból származtak. Ennek eredményeképpen az első autóipari megrendeléskor kellett a cégnek kiépítenie azokat a szervezeti képességeket, melyek az autóipari beszállítói léthez alapvető *kapacitás kompetenciát* alkotják. A sorozatos megrendelések természetesen szükségessé tették az *adaptációs kompetencia*, illetve az ehhez szükséges szervezeti képesség-halmaz kiépítését is.

A 2. Vállalat az elmúlt években végrehajtott egy technológiai innovációt, mely már az innovációs kompetencia része. Ugyanakkor ez a technológiai innováció a vállalat által birtokolt egyéni készségeknek és nem a vállalat szervezetébe beágyazottan megjelenő képességnek volt az eredménye, s mint ilyen semmiképpen nem jelenti az innovációs kompetenciához szükséges képességek birtoklását. Ahhoz, hogy e vállalat stabilizálja autóipari beszállítói pozícióját az ehhez szükséges szervezeti képességek további erősítésére van szükség. A tulajdonos – vezető személyes készségei ehhez alapot szolgáltathatnak, de nem helyettesíthetik azt.

12. ábra: Az 1. és a 2. Vállalat képesség-portfóliója



### 3. Vállalat

A vállalat tulajdonosa a rendszerváltást megelőzően egy jelentős vegyipari vállalatnál vegyészmérnökként dolgozott, majd - még a rendszerváltást megelőzően – vállalkozást alapított. A rendszerváltás megingatta e vállalkozás hagyományos piacait, ezért a cég új piacok és megrendelők után kellett, hogy nézzen. Ekkor kezdett el műanyagipari termékek gyártásával foglalkozni a vállalat és lett autóipari beszállító. Végzettségére és az ebből fakadó technológiai tudásra alapozva a tulajdonos menedzser vezetésével a vállalatában kiépült a *kapacitás, a termék és az adaptációs kompetencia*. E kompetenciák kiépítésében a cég segítségére voltak nagy autóipari megrendelők, de kulcsszerepe mégis a tulajdonos – vezető személyének volt, aki mintegy előremenvén a megrendelői elvárásoknak folyamatosan a fejlődés, fejlesztés belső motorjaként működött.

A vállalat vezetése jól ismeri az autóipari tendenciákat - a komplex termékek beszállítása iránti igényt, a magasabb hozzáadott értékű tevékenység végzésére való törekvést - és jól értelmezi az ezekből a beszállítókra vonatkoztatható elvárásokat, azok változásait. Fontosnak látja ugyanakkor az autóipar mellett a más ágazatokban való jelenlétet, illetve más tevékenységek felvállalását (pl. utóbbi időben kereskedelmi tevékenységet is folytat) annak érdekében, hogy hosszabb távon is biztosítsa a cég életképességét. A vezető világos jövőképpel rendelkezik, az autóipari beszállítói kompetenciák további bővítésében az egyik legjelentősebb korlátot (másokhoz hasonlóan) a tőkeszegénységben látja.

#### 4. Vállalat

A mai napig családi vállalkozásként működő 4. Vállalat autóipari beszállítónak válását megelőzően pótalkatrészgyártással foglalkozott. Az autóipari ellátási láncba az egyik meghatározó hazai OEM- révén kapcsolódott be, aki magyarországi gyárának felépítésekor rákényszerült alkatrész-utánpótlásának viszonylag jelentős mértékű lokalizációjára. Ennek eredményeképpen a 4. Vállalat e megrendelő első körös beszállítójává válhatott. Az autóipari képességek kiépítésében az OEM, illetve annak anyasországi licencadója jelentős segítséget, támogatást nyújtott. Az alapító tulajdonosok magas technológiai ismereteire, egyéni tudására és készségeire alapozva és ezt a segítségnyújtást aktívan kihasználva a cég gyorsan kiépítette *kapacitás kompetenciáját*. Mivel a szóban forgó megrendelő már a kezdetekkor elvárta a *termék kompetencia* biztosítását is, nemcsak a szükséges technológiai és termelési képességek, de a termék kompetenciához szükséges ellátási képesség is kialakultak a vállalatnál.

A vállalat számára meghatározó említett OEM-nek nagyjából az ezredfordulóra tehető stratégia-váltása (gyorsabb növekedés, gyorsabb modellváltás) nagy kihívás elé állította addigi jól bevált beszállítóit, köztük a 4. Vállalatot is. E stratégiaváltás eredményeképpen ugyanis a beszállító vállalatokkal szembeni alapvető elvárásként fogalmazódott meg az *adaptációs kompetencia* kiépítése. Majdnem egy évtized elteltével a beszállító vállalatoknak tanúbizonyságot kellett tenniük arról, hogy az együttműködés során megszerzett autóipari tudás és tapasztalat mennyire élő szervezetükben. Azok a vállalatok, akik - esetenként a megrendelő - segítségével kiépítették adott termékkörre a kapacitás kompetenciát, az ehhez szükséges tudás és képességek azonban nem váltak a vállalat szerves részévé, a megváltozott elvárásoknak nem tudtak megfelelni, vagy kiestek az autóipari beszállítói körből, vagy jobb esetben lecsúsztak az autóipari piramis alsóbb szintjére.

A 4. Vállalat azon beszállítók közé tartozik, akik nemcsak kiépítették a szükséges kapacitás és termék kompetenciát, de az ott tanultak valóban a személyes és a szervezeti tudás aktív részesévé váltak, mely tudást az inkrementális innováció igényének vevői megfogalmazásakor az *adaptív kompetencia* kiépítésére tudtak használni.

A hálózati és az innovációs kompetenciák közül az interjúk során a vállalat hangsúlyozta az innovációs kompetencia kiépítésének fontosságát, ennek megvalósítása azonban a közeljövőben nem tűnik reálisnak. E kompetencia kialakításában nehézséget jelent az is,

hogy a cég továbbra is meghatározó vevője, illetve annak magyarországi leányvállalata a tipikus OEM-ekhez képest viszonylag szűk kompetencia-portfólióval rendelkezik, így pl. az innovációval való jogosultságokkal sem rendelkezik. Ebből fakadóan a 4. Vállalatnak innovációs kérdésekben az anyavállalattal kellene egyeztetnie, kommunikálnia, ennek lehetősége pedig számára igen korlátozott.

## **5. Vállalat**

Az 5. Vállalat egy nagy múltú, elsősorban mezőgazdasági gépgyártással foglalkozó nagyvállalat utódcege. A rendszerváltáskor létrejött vállalat szakemberei erős tudásbázisra építve kezdték el működésüket. A rendszerváltást követő piaci átrendeződések miatt a vállalat nehéz helyzetbe került, hagyományos piacait elvesztette, új vevők, megrendelések után kellett néznie. Ebben a nehéz időszakban a vállalat igen heterogén megrendeléseknek is eleget tett, kereste helyét és szerepét. E keresés során kapcsolatba kerültek egy német elsőkörös autóiipari beszállítóval, aki munkaigényes gyártási tevékenységének egy részét olcsó munkabérű országokba tervezte telepíteni. Ezt a lehetőséget ragadta meg az 5. Vállalat. Az első autóiipari megrendelés teljesítését a megrendelő erős támogatása kísérte. Az 5. Vállalat ugyanakkor felismerte, hogy neki hosszú távon nemcsak a megrendelő által igényelt *kapacitás kompetenciának* kell megfelelnie, de el kell sajátítani azokat a képességeket, részképességeket, melyek a *termék*, illetve az *adaptációs kompetencia* biztosításához szükségesek. A vállalat az évek folyamán tudatos, aktív tanulási folyamatok révén ezeket kiépítette.

Az 5. Vállalat a hálózati és az innovációs kompetencia kiépítésének előnyeit is látja, megfogalmazta maga számára, kiépítését ugyanakkor autóiipari tevékenysége terén még nem tartja aktuálisnak. A cég az innovációs kompetencia kiépítését, tehát önálló termék kialakítását az autóiipar mellett meglévő másik meghatározó üzletága, a mezőgazdasági gépgyártás esetében ugyanakkor fontos, sőt meghatározó jelentőségűnek látja.

## **6. Vállalat**

A vállalat már a hazai autóiipar létrejöttének és ezzel párhuzamosan a hazai autóiipari beszállítói bázis kialakulásának kezdetekor, tehát a '90-es évek elején be tudott kapcsolódni a hazai autóiipari ellátási láncba. Első körös beszállítóként komplett modultermékeket szállított közvetlenül az egyik hazai OEM gyártósorára. Ezt a gyors bekapcsolódást alapvetően az a termék és technológiai ismeretanyag, tudás tette

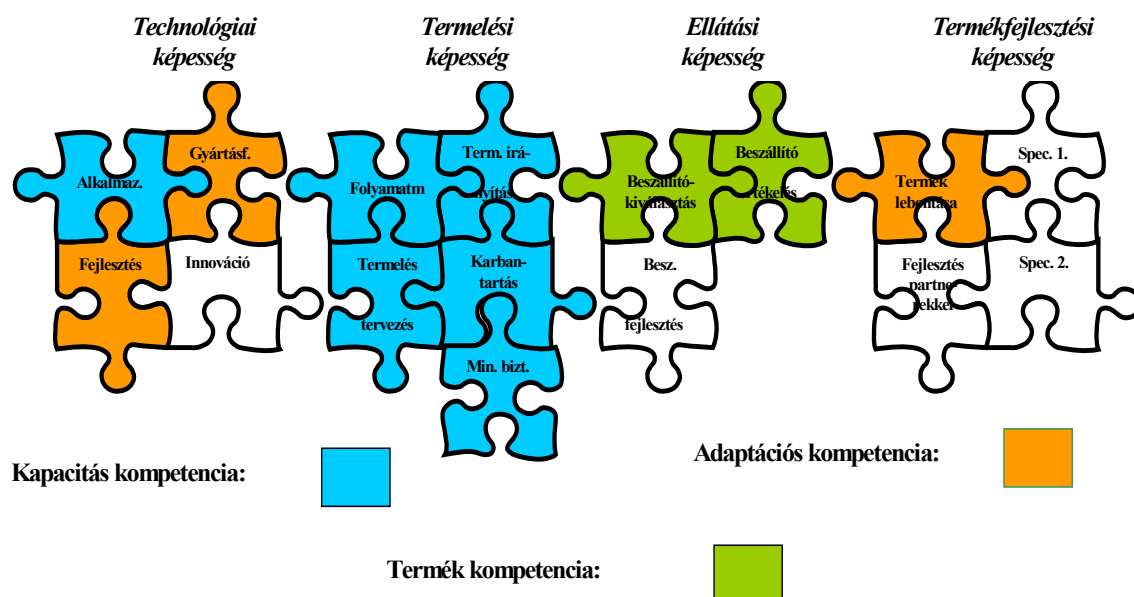


lehetővé, mely a cég korábbi működése során felhalmozódott. Az autóiipari beszállítói válást ugyanakkor a megrendelő aktív asszisztenciája mellett végbemenő intenzív tanulási folyamat is kísérte. Ennek eredményeként a cég a '90-es évekre kiépítette *kapacitás és termék kompetenciáját*. Ebben az időszakban a vállalat szóban forgó meghatározó autóiipari megrendelőjének működésére a lassú kapacitásnövekedés és a termékstruktúra változatlansága volt a jellemző, ezért nem fogalmazódott meg sem az adaptációs sem a hálózati, de az innovációs kompetencia iránti igény sem.

Az ezredfordulón azonban ez a vevői stratégia alapvetően megváltozott, a szóban forgó OEM egyszerre kezdett a korábbihoz képest gyors növekedésbe, illetve a termékválaszték erőteljes és gyors bővítésébe. Ennek a stratégiaváltásnak az eredményeképpen a vállalat abban az esetben maradhatott volna továbbra is első szintű beszállító, ha eleget tudott volna tenni az új modellek gyors bevezetéséből adódó inkrementális innovációs értékdimenzióknak és a termék komplexitása miatt a hozzáférési értékdimenzióknak, illetve ha birtokolta volna az ehhez szükséges adaptációs és hálózati kompetenciát. Sajnos ezek a kompetenciák, illetve az ezekhez szükséges képességek, részképességek nem álltak rendelkezésre a vállalatnál, ezért piaca, megrendeléseit erősen csökkentek, a vállalat komoly válságba jutott.

A válság eredményeképpen a vállalat egy szinttel visszacsúszott az autóiipari beszállítói piramisban, alapvetően másodkörös beszállítói vált, elveszítette azokat a megrendeléseit, melyek komplett modulokra vonatkoztak. Beszállításai a korábbi meghatározó és az új vevők részéről is egyaránt alkatrészekre, részegységekre vonatkoznak mind a mai napig. Ebben az erős válsághelyzetben a vállalat és új dinamikus vezetése markáns és sikeres lépéseket tett mind a *meglévő kompetenciák* (kapacitás és termék) *erőteljes fejlesztésére*, mind a szükséges új kompetenciák, ezen belül kimondottan az *adaptációs kompetencia* kiépítésére. Ezt a fejlődést a vevők explicit elvárásainak következtében a vállalatnak meg kellett tennie, ellenkező esetben végleg kieshetett volna az autóiipari beszállítói körből. Jelenleg a vállalattal szemben nem fogalmazódik meg explicit módon sem a hozzáférési, sem az innovációs értékdimenzió és a vállalat maga sem látja időszerűnek az ezekhez szükséges hálózati és innovációs kompetencia kiépítését.

13. ábra: A 3., 4., 5. és a 6. Vállalatok kompetencia és képesség-portfóliója



## 7. Vállalat

A 7. Vállalat az egyetlen olyan cég a kutatás során megvizsgált 10 beszállító között, mely magyar tulajdonosi háttérrel felküzdötte magát olyan elsőkörös beszállítóvá, mely a dolgozatban azonosított kompetenciák döntő többségével már rendelkezik, illetve tudatos és erőteljes lépéseket tesz a még hiányzó innovációs kompetencia kiépítése irányában. A vállalkozás a rendszerváltást követő években jött létre olyan alapító tagokkal, akik végzettségük révén, illetve a korábbi munkahelyükön szerzett tapasztalatok okán rendelkeztek az induláshoz szükséges technológiai alapismeretekkel. E mellett külkereskedelmi tapasztalataik következtében igen agilisan tudták menedzselni a rendszerváltás éveiben szinte minden vállalat számára érzékelhető piaci átrendeződést, új piacok, megrendelések felkutatásának folyamatát.

A vállalkozás ennek az aktív és tudatos piackeresési folyamatnak köszönhetően került kapcsolatba egy francia első körös autóiipari beszállító vállalattal, akinek kezdetben bér munkában dolgoztak (*kapacitás kompetencia*). Az autóiipari beszállítói tevékenység során szükségszerű volt, hogy az első megrendelések során szerzett technológiai és menedzsment ismeretek elmélyítve a vállalat eleget tegyen a beszállítók kezelésével kapcsolatos felderítési vevői értékdimenzió, illetve a gyors modellváltások miatt megfogalmazódó inkrementális innováció vevői elvárásának és kiépítse az ezek kielégítéséhez szükséges *termék*, illetve *adaptációs kompetenciákat* is. A tulajdonos

menedzserek ugyanakkor hamar felismerték azt is, hogy az ebben az időszakban megszerzett képességek, a kapacitás, a termék és az adaptációs kompetencia hosszú távon nem elegendő a versenyképesség fenntartásához, illetve növeléséhez. Az autóipar fejlődési tendenciái, elsősorban a modul beszállítók iránt megnövekedett igényre alapozva a vállalat kiépítette *hálózati kompetenciáját*.

Jelenleg a vállalat a beszállított modul kulcstermékét külső forrásból szerzi be. A vállalat ugyanakkor úgy érzi, hogy pozícióját továbberősítené, ha ezt a külső forrásból beszerzett kulcsterméket saját fejlesztésű termékkel tudná kiváltani, ebbe az irányba erőteljes lépéseket tesz és ezzel próbálja *innovációs kompetenciáját* kiépíteni.

Ez a magyar tulajdonú cég is hangsúlyozta azt a nehézséget, amit a hazai beszállítói bázis kialakítása során a nagy multinacionális vállalatok is oly sokszor emlegetnek: „Csináltunk magunknak egy fröccsöntő üzemet az idén, úgyhogy megpróbáljuk ezt fejleszteni. Mondjuk ez is egy dolog, hogy hogyan próbáljuk a saját biztonságunkat és a piacon maradásunkat fenntartani. Hát úgy, hogy megpróbáljuk azokat a rizikófaktorokat kiküszöbölni, amelyeket a mi tisztelt magyar beszállítóink nem hajlandóak nekünk biztosítani.” E nehézségek ellenére a kutatásban részt vevő vállalatok közül a 7. Vállalatnál fogalmazódott meg legmarkánsabban a termék, illetve erre épülve a hálózati kompetencia fontossága:

„- Hát az, amit jól tudunk csinálni - tehát a vevőkiszolgálást – az, amire nálunk kiépített szervezet létezik, és minket elfogadnak. – interjúalany.

- Mit ért ez alatt pontosan? – kérdező.

- Azt, hogy ahogyan ő (a vevő) kommunikál, ő megköveteli, hogy minden egyes interfészének legyen egy csatlakozási pontja a beszállítójánál. Mi már alkalmasak vagyunk erre, hogy mindenhova tudjuk delegálni. Ismerjük a rendszerét, tudjuk, hogy mit akar. Ismerjük a kontaktokat, de ott is emberek dolgoznak, ezek mind aztán egyedekre lebonthatóak. Mi nagyon sokat utazunk, mi nagyon sokszor ott vagyunk, mi nagyon sokszor leülünk így egymással beszélgetni, és ezért mi ehetőek vagyunk. Ők tudják, hogy mi kik vagyunk, és ezért bíznak bennünk, és a bizalom az nagyon fontos. – interjúalany.”

A vállalat specialitása – a tisztán magyar tulajdon mellett – az is, hogy saját beszállítói hálózatát a nagy multinacionális beszállítókhoz hasonlóan igen aktívan – szakmai

segítséggel, pénzügyi támogatással egyaránt – segítette, ezzel gyakorlatilag létrehozta saját, megbízható beszállítói hálózatát, melyet azután vevői számára hatékonyan tud menedzselni.

## **8. Vállalat**

A 8. Vállalat egy nagy, globális, első körös autóipari vállalat leányvállalata, mely alapítását követően bejárta a tanulmányban is felvázolt fejlődési útvonalat. Ez a fejlődési útvonal a *kapacitás kompetencia* kiépítésétől, a *termék*, az *adaptációs kompetenciák*on keresztül a *hálózati*, illetve az *innovációs kompetenciák* kiépítése felé mutat. Ez a fejlődés töretlen, mára a vállalat az innovációs kompetencián kívül minden jelzett kompetenciával rendelkezik, s az innovációs kompetencia kiépítése is folyamatban van.

Ez a fejlődés találkozik az anyavállalat szándékával, mely e kompetenciákat ki kívánja szervezni a 8. Vállalathoz, s egyedül a marketing és értékesítési képességet, illetve az erre épülő kompetenciát kívánja megtartani saját kezében. Ahhoz azonban, hogy az anyacégnek ez a szándéka sikeres legyen, arra is szükség van, hogy a folyamatos tanulás, fejlesztés eredményeképpen létrejöjjön a 8. Vállalatnál az a tudáshalmaz, mely lehetővé teszi, hogy az anyacégtől függetlenül, önállóan is sikeresen menedzseljék ezeket a kompetenciákat. Az alapítás óta eltelt időszakban a vállalat bebizonyította, hogy tanulási folyamata aktív és sikeres volt, nemcsak az anyavállalati tudás passzív átvétele történt meg, de az elsajátított tudást képes a cég aktívan használni és továbbfejleszteni is.

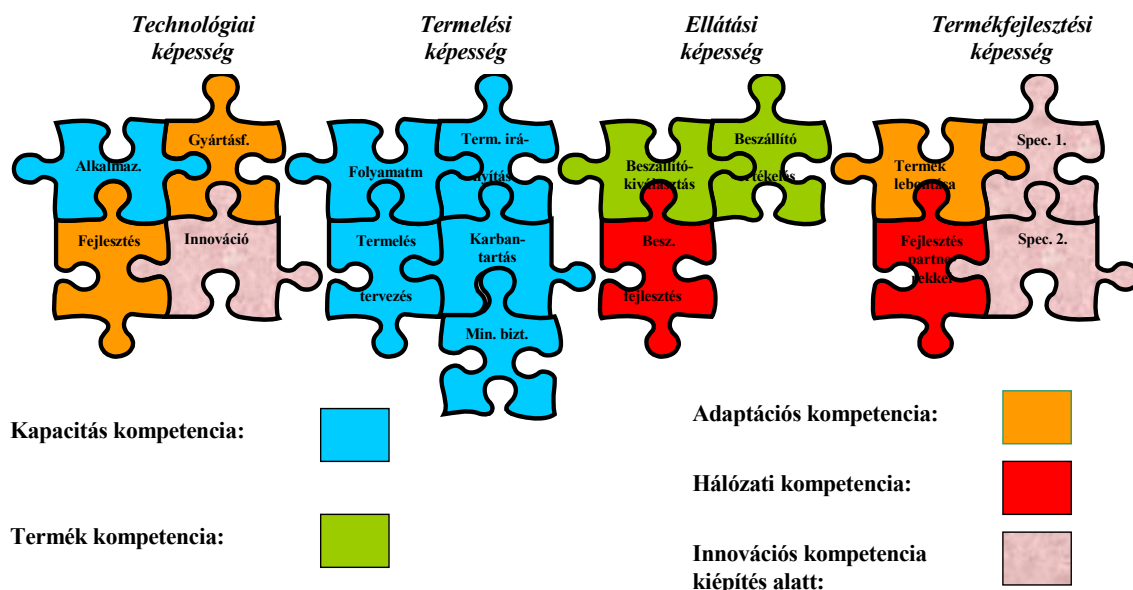
## **9. Vállalat**

A 9. Vállalat szintén egy nagy, multinacionális, első szintű autóipari beszállító leányvállalata. Az autóipari beszállítók működéséhez szükséges képességek, kompetenciák kiépítése ebben az esetben is az anyavállalat aktív támogatásával történt meg. A *kapacitás kompetencia* után a *termék* és *adaptációs*, majd a *hálózati kompetencia* kiépítése következett. Bár az önálló termék és ezzel az innovációs kompetencia kiépítése nem fogalmazódott meg célként az anyavállalat részértől, azt a 9. Vállalat saját fejlődése, piaci pozíciójának erősítése érdekében fontosnak tartja, s ezért ebbe az irányba aktív tevékenységet végez.

Amellett azonban, hogy hangsúlyozzuk az anyavállalat aktív segítségének fontosságát, azt is meg kell jegyezni, hogy a nagy nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak fejlődésében (lásd még 10. Vállalat esetében az adaptációs kompetencia kialakítást) sokszor kiemelkedő jelentősége van azoknak a vevőknek, melyeket nem az anyavállalati marketing, értékesítési szervezet kutat fel, szerez meg a vállalatnak. Ezek a megrendelők az adott vállalatot nem az anyavállalati referencia, márka miatt választják, hanem úgy mond a cég saját jogán, saját eddigi tevékenységének az eredményeképpen. Ezek a vevők közvetlenül veszik fel a kapcsolatot a leányvállalattal. Ennek következtében nemcsak a vevői elvárások jelennek meg közvetlenebbül (nem az értékesítési iroda tolmácsolásán keresztül) a vállalatnál, de ezen keresztül a fejlődési útvonalak is markánsabban fogalmazódhatnak meg számukra. Az említett multik leányvállalatainak fejlődésében tehát az anyavállalat mellett ezeknek a saját vevőknek is kimagasló szerepük van. A 9. Vállalatnál is egy ilyen saját vevővel való kapcsolat vezetett el az innovációs kompetencia iránti igény megfogalmazásához.

A nagy multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainak, ezen belül a 9. Vállalatnak a története igazolja az erőforrás és képesség alapú stratégiai menedzsment alaptételét, miszerint a vállalati versenyképesség alapja az a tudás, mely a működés során kialakul és felhalmozódik a cégnél és lehetővé teszi a szükséges képességek és kompetenciák kialakulását. A felhalmozódó tudáson belül is kiemelkedő szerepe van a tacit tudásnak, annak a tapasztalati tudásnak, melynek átvétele, elsajátítása csak hosszú folyamat eredménye lehet: „Az induláskor itt nem volt semmi, vettek gépeket, felhúztak egy üzemet, az anyavállalattól mindent hoztak. ... Az ott megszületett tapasztalat volt a mozgatórugója az egésznek. És ez így volt 1999-2000-ben és lassan kezdtük átvenni a szerepet, hogy mi mondjuk meg, hogy hogyan akarjuk, mivel akarjuk, mi készítünk beruházási tervet, üzleti tervet egy-egy projektre.” „Bizalmatlanok voltak (az anyavállalatnál), de jogosan szerintem. Nem volt meg ebben a csapatban -, de nemcsak ebben a csapatban, ugyanúgy nincs meg egy koreai, vagy kínai csapatban sem - az a tudás és az a tapasztalat, ami alapján mondjuk szabad kezét engedhetnek egy kezdeti vállalkozás beindításánál. Mi is nagyon sokat tanultunk, közösen itt mindannyian és innentől kezdve érthető volt, ma már én is értem, hogy miért volt a kezdetekben két bilincs az ember kezén.”

14. ábra: A 7., 8. és a 9. Vállalat kompetencia és képesség-portfoliója



## 10. Vállalat

Mint azt a dolgozat elején szereplő rövid cégismertetőkből jeleztük a 10. Vállalat egy nagy japán, első körös beszállító leányvállalataként jött létre Magyarországon. A vállalat mögött álló anyacég specializált értékesítési, kereskedelmi központokat, termelőegységeket tart fenn a világ minden részén. Ezen felül központi K+F fejlesztési részlege van. A 10. Vállalat 1998-ban zöldmezős beruházásként jött létre, mint termelőegység egy igen komplex, bonyolult termékkör gyártására. Ennek következtében az alapítás célja elsősorban a működéshez szükséges *kapacitás-kompetencia* kialakítása volt. Az tehát, hogy a cég a termelés beindításakor rendelkezzen mindazokkal a képességekkel, illetve részképességekkel, melyek szükségesek ahhoz, hogy a megfelelő terméket a megfelelő áron, volumenben, rugalmasan és biztonságosan vevőjének rendelkezésére tudjabocsátani. A zöldmezős beruházásból következően ezek a technológiai és termelési képességek nem álltak rendelkezésre, azokat a működéshez szükséges erőforrásokkal együtt az alapító anyacég biztosította.

A kompetenciák közül a kapacitás kompetenciát követően elsőként a *termék-kompetencia*, ezt követően pedig a *hálózati kompetencia* kiépítése történik meg. A 10. Vállalat az anyavállalati információs és kapcsolati háttérre építve megkezdte önálló beszállító-kiválasztási, értékelési és fejlesztési részképességeinek kiépítését. Az itt

gyártott terméket közvetlenül a vevő szerelősorára szállítják, a termék komplexitása, s ebből következően a beszerzendő részegységek jelentős száma és bonyolultsági foka elengedhetetlenné teszi e két kompetencia viszonylag gyors kiépítését.

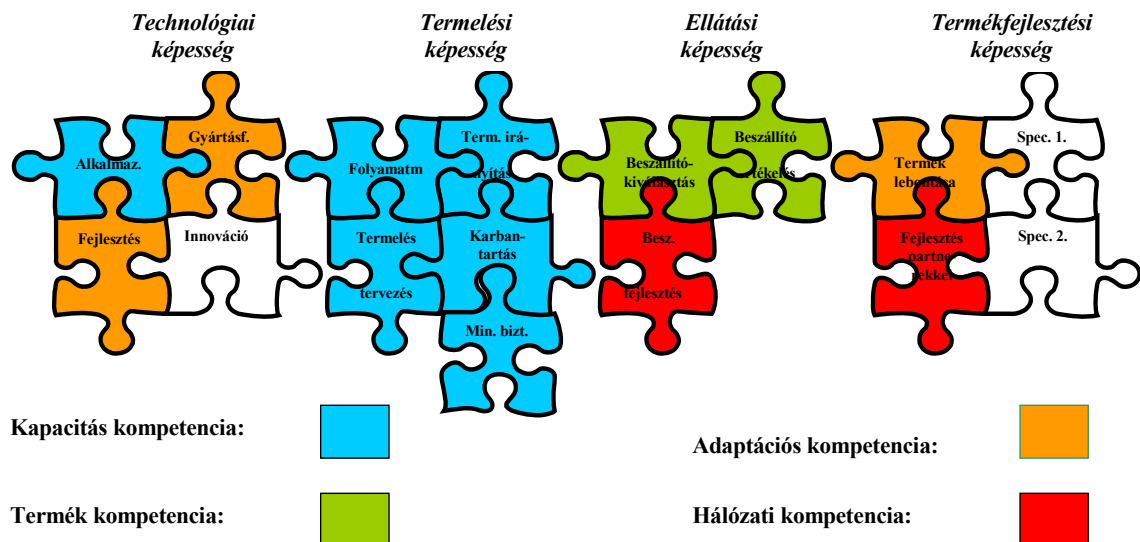
Természetesen az újabb és újabb vevői megrendelések, projektek során folyamatosan nő a 10. Vállalatban dolgozó mérnököknek, szakembereknek a tudása az alkalmazott technológiával és a gyártott termékkel kapcsolatban. Ez a tudás alapot jelenthet az adaptációs kompetencia kiépítéséhez. Ennek ellenére a vállalat az alapítást követő években is viszonylag sokáig megmarad a kapacitás, illetve termék- és hálózati kompetenciával rendelkező beszállítói típusban, az adaptációs kompetencia kiépítése helyben viszonylag sokáig nem történik meg, egy-egy új projekt esetében is megmarad az anyavállalati tudás konvertálása, alkalmazása, a gyártásfejlesztés ugyanis ott megy végbe. Az önálló *adaptációs kompetencia* kiépítésére egy az anyavállalattól, illetve annak értékesítési részlegétől függetlenül érkező vevői megkeresés adott alkalmat. Ez a közvetlen vevői megkeresés alkalmat adott arra, hogy az évek során a termékkel és a technológiával kapcsolatosan felhalmozott tudást a vállalat aktívan használja a gyártástechnológia helyben történő fejlesztésére. Ez az adaptációs folyamat az anyavállalattól független vevő részvétele mellett sikeresen megtörtént.

A 10. Vállalatnál kiemelték, hogy központi K+F tevékenység van, a vevő ugyan az anyavállalattól, illetve a vállalatcsoporttól nyilvánvalóan elvárja nemcsak az inkrementális innovációt, illetve az ahhoz szükséges képességeket, de a stratégiai innovációt is. Ez azonban a vizsgálatunk szűkebben vett tárgyát képező 10. Vállalat számára nem jelenik meg releváns vevői elvárásként, ezért az innovációs kompetencia kiépítése a vállalatnál nem fogalmazódik meg célként.

A vállalat kompetenciáinak fejlődési sorrendje a fentiek szerint tehát a kapacitás-, a termék-, a hálózati és az adaptációs kompetencia volt. A vállalat e portfóliójának értékelésekor fontos megjegyezni, hogy azt mind az elsődleges képességek (pl. bizonyos termékfejlesztési részképességek, vagy a technológia fejlesztése) mind a támogató képességek (pl. központi értékesítési és marketing képesség) tekintetében szervesen kiegészítik az anyavállalat, illetve a kapcsolódó leányvállalatok kompetenciái és képességei. A 10. Vállalat ezekhez a kapcsolódó kompetenciákhoz és képességekhez

könnyen hozzáfér, s ennek következtében az autóiipari beszállítói piramis első szintjén helyezkedik el, pozíciója az autóiipari ellátási láncban igen erős.

15. ábra: A 10. Vállalat kompetencia és képesség-portfóliója



Az egyes vállalatok képesség-portfóliói alapján megállapítható, hogy az autóiipari ellátási láncba történő bekapcsolódás elengedhetetlen feltétele a kapacitás, illetve az adaptációs kompetencia birtoklása. A kis- és közepes méretű vállalatok esetében gyakori továbbá a termék kompetencia kiépítése is, míg a nagyvállalatok esetében jellemző a hálózati kompetencia birtoklása. Érdekes jelenség a kiépített innovációs kompetencia hiánya a vizsgált beszállítói körben. Ugyanakkor az is látszik, hogy ma már számos vállalat felismerte ennek szükségességét és erőfeszítéseket tesz kiépítése érdekében.



**20. táblázat: A hazai autóipari beszállítók kompetencia térképe a kutatásban részt vett vállalatok alapján**

Vállalatok	<i>Kapacitás kompetencia</i>	<i>Termék kompetencia</i>	<i>Adaptáció kompetencia</i>	<i>Hálózati kompetencia</i>	<i>Innovációs kompetencia *</i>
<b>1. Vállalat</b>	+	-	+	-	-
<b>2. Vállalat</b>	+	-	+	-	-
<b>3. Vállalat</b>	+	+	+	-	-
<b>4. Vállalat</b>	+	+	+	-	-
<b>5. Vállalat</b>	+	+	+	-	-
<b>6. Vállalat</b>	+	+	+	-	-
<b>7. Vállalat</b>	+	+	+	+	→
<b>8. Vállalat</b>	+	+	+	+	→
<b>9. Vállalat</b>	+	+	+	+	→
<b>10. Vállalat</b>	+	+	+	+	-

*\* A táblázatban szereplő jelek értelmezése: (1) Az adott kompetenciával a vállalat rendelkezik: +; (2) Az adott kompetenciával a vállalat nem rendelkezik: - (3) Az adott kompetencia kiépítése éppen zajlik a vállalatnál: →*

### **7. 3. 4. Az autóipari beszállítók fejlődésének két útja**

Az autóipari beszállító vállalatok fejlődésének két alapvető, bár egymással párhuzamosan is járható útját különböztethetjük meg. E fejlődési útvonalak megkülönböztetése érdekében vissza kell nyúlnunk a vevői elvárások kérdésköréhez. Az interjúk alapján a vevői elvárásokat a vállalati fejlődés szempontjából meghatározó módon két csoportba sorolhatjuk. A vevői elvárásokra vonatkozó válaszok alapján ugyanis elkülöníthetők azok a vevői elvárások, melyek az interjúk során explicit módon,

az adott vevő – beszállító kapcsolatrendszerben konkrétan megfogalmazódnak a vevő részéről. Ezen **explicit elvárások** mellett ugyanakkor léteznek olyan vevői elvárások is, melyek bár az adott beszállítóval szemben nem jelentek meg explicit módon, a beszállító vállalat, illetve annak szakembere mégis azokat, mint az autóipar jellegzetes vevői elvárásait fogalmazza meg. Ezeket **látens elvárásoknak** nevezhetjük.

A vevői elvárások előbbiekben bemutatott két csoportjára adnak példákat az 7. Vállalat segítségével az alábbi táblázatok. Mint azt a későbbiekben látni fogjuk az, hogy egy konkrét vállalat esetében miért éppen az adott vevői elvárások, értékdimenziók lesznek explicitek, alapvetően függ attól, hogy milyen beszállító-típusként áll kapcsolatban megrendelőjével.

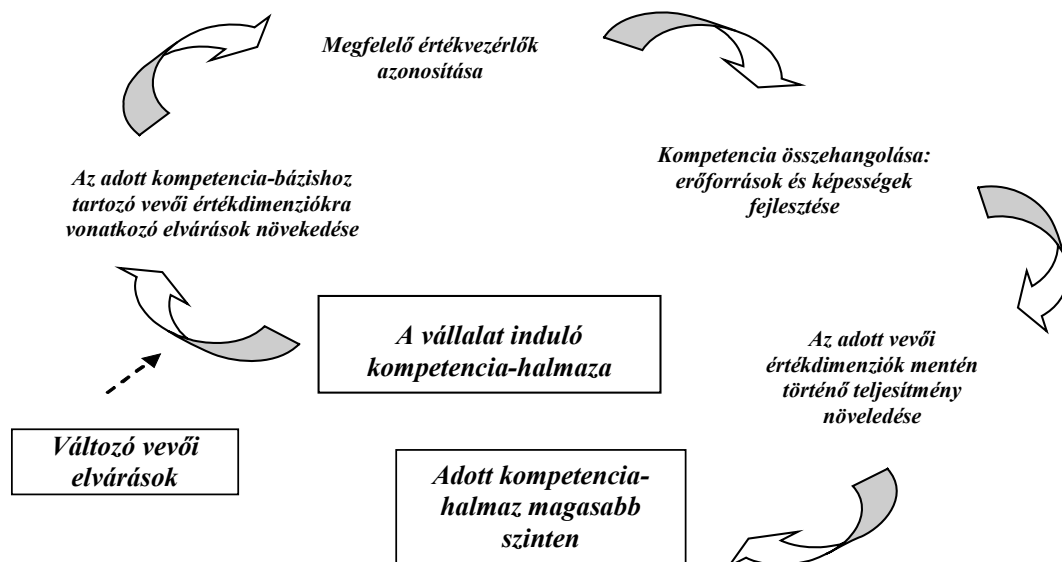
16. ábra: Példa a vevői elvárások különböző csoportjaira - a 7. Vállalat esete

	<b>Explicit</b>	<b>Látens és releváns</b>
<b>Erőforrások, képességek</b>	Gépek, EDI, technológiai tudás, minőségbiztosítási tanúsítvány, stb.	Kutató-fejlesztő mérnökök,
<b>Vevői értékdimenziók</b>	Ár, árcsökkentés, megfelelő kapacitás, felderítő és hálózati értékdimenzió	Stratégiai innováció dimenzió

A vevői elvárások az autóiparban folyamatosan növekednek, melynek eredménye a beszállítók működésének folyamatos fejlődése is. E fejlődési folyamat két szinten is végbemegy. Egyrészt a fejlődést generálják az explicit értékdimenziók kapcsán növekvő vevői elvárások. Az interjúk során ilyen a vállalat működését - erőforrás és képesség-halmazát – fejlesztő, folyamatosan élesedő explicit vevői értékdimenzió pl. az ár, illetve az állandó árcsökkenésre vonatkozó elvárás, de a megfelelő termékminőség (pl. a folyamatosan csökkenő ppm értékek) is. A fejlődésnek az explicit vevői elvárásokra épülő módja jellemzően azt jelenti, hogy az adott beszállító-típusra jellemző kompetencia-halmazzal kapcsolatos vevői értékdimenziók kapcsán erősödnek a vevői elvárások. Erre reagálva a vállalat megkeresi, hogy az éleződő vevői elvárásoknak a belső működés mely jellemzőinek, tehát milyen értékvezérlőknek a javításával tud

eleget tenni és azt is, hogy kompetenciáját milyen erőforrások, és képességek fejlesztése révén tudja a változó vevői elvárásoknak megfelelően fejleszteni. Ez a fejlődés véleményem szerint megfeleltethető Andreu és Ciborra (1996) háromszintű modelljének első szintjével, a rutin fejlesztésével, mely a meglévő szervezeti tudásbázis határain belül megy végbe. Eredményként a fejlődés kiindulópontjául szolgáló kompetencia-halmaz nem távol ki, de elmélyül, az adott kompetenciát a vállalat magasabb szinten tudja működtetni.

17. ábra: Folyamatos fejlődés a vállalat adott kompetenciáján belül (Chikán – Gelei, 2006)

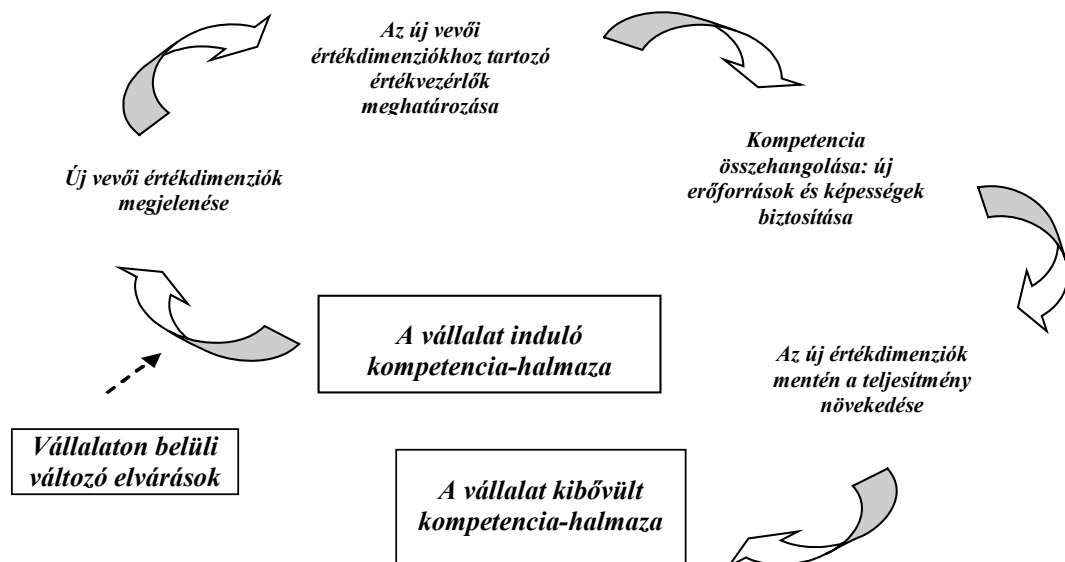


„Az egész fejlődése a vállalatnak folyamatos, apróbb lépésekben történt - a vevői igényekhez igazodva” (7. Vállalat) – fogalmazta meg egyik interjúalanyunk. Egy másik vállalat szakembere így fogalmazott: „A ... vállalat beruházásait egyébként mindig vevői igény szerint lépte meg és a mai napig ez a vezérlő. ... Jön egy vevő és azt mondja, hogy ő szeretné az elvárásait, pl. a folyamat-képesség indexen mondjuk szintre hozni. Akkor a megfelelő beruházásokat végre kell hajtani.” (9. Vállalat)

Az autóiipari beszállítók fejlődését ugyanakkor nem csak az explicit vevői elvárások, értékdimenziók mozgatják, hanem a látens elvárásoknak az a köre is, melyek a vállalat számára adott pillanatban valamilyen oknál fogva relevánssá, élővé válnak. A látens

elvárások releváns vevői elvárásokká, vevői értékdimenziókká válása történhet a vevő kezdeményezésére is, az interjúk alapján ugyanakkor úgy tűnik sokkal gyakoribb az az eset, amikor a beszállító - felismervén továbbfejlődésének lehetséges útvonalaait - fogalmaz meg saját maga számára célokat, jelöl meg új elvárásokat és indítja meg ezeknek az elvárásoknak megfelelően a belső fejlesztési folyamatot. Ennek a fejlődési útvonalnak az eredményeképpen megváltozik, tágul a beszállító induló kompetencia-halmaza. Ez a fejlődési útvonal az Andreu és Ciborra nevéhez köthető tanulási folyamatok második szintjének felel meg, ahol a fejlődés már a meglévő tudásbázis határait is érinti.

*18. ábra: A vállalat kompetencia-halmazát bővítő fejlődés: a beszállító-típusok közötti váltás*

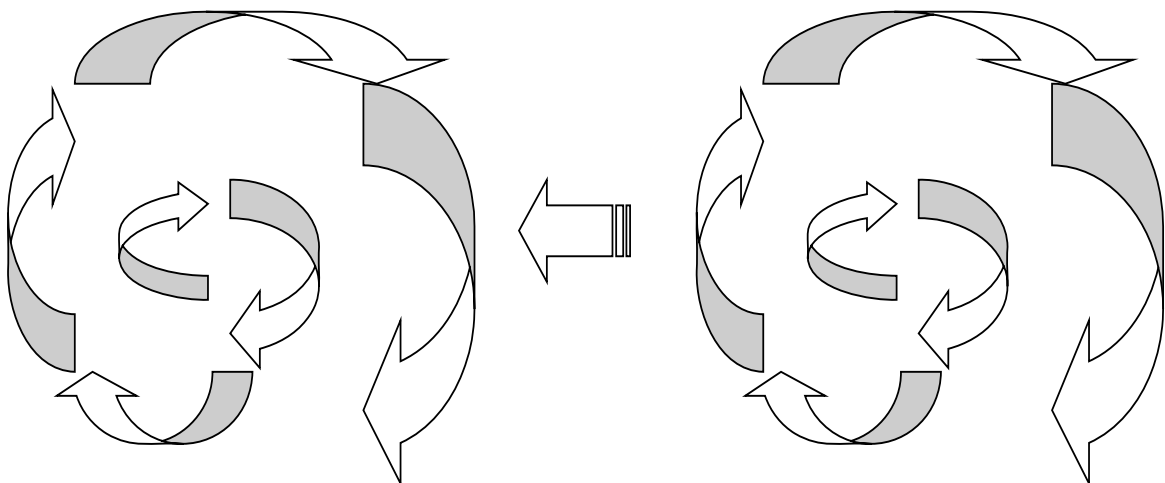


Mint azt a fenti ábrák is illusztrálják a vállalati fejlődésnek ez a két módja eltérő dimenziókban történik. A beszállító-típusokhoz köthető kompetencia-halmazon belüli fejlődés adott versenyképességi spirálon belüli előrehaladást jelent, míg a kompetencia-halmaz bővítését célzó fejlődés egy másik beszállító-típust jellemző új versenyképességi spirálra történő átugráshoz szükséges. Meg kell jegyezni, hogy e második fejlődés, mely a látens vevői elvárások alapján történik, nem vezet el automatikusan egy másik, fejlettebbnek tekinthető beszállító-típusba sorolással, hiszen a sikeres kompetencia-bővülés ellenére sem teljesen biztos, hogy olyan vevővel találkozik, aki tőle ennek a kibővített kompetencia-halmaznak a meglétét igényli. Mint azt a 7. Vállalatnál – aki egy, önálló specifikációjú katalógus-termék kifejlesztésébe fogott annak érdekében,

hogy előreléphessen az autóipari beszállítói piramisban - megfogalmazódott: „Amennyiben mi netalántán tudnánk egy ilyen ... terméket holnap letenni az asztalra, akkor körülbelül két év az, amíg ő (a vevő) vizsgálhatja, és azt mondja rá, hogy jó elfogadom, beengedem a rendszerbe, ez egy szállítható, rendelhető termék. És ebből még nem biztos, hogy lesz üzlet, mert ahhoz kell rá kötni üzletet, hogy ő meg is rendelje tőlünk ugye ezt az alkatrészt.” Ezt követően interjúalanyunk így fogalmazott: „Hogy az autógyárak részéről az igény megfogalmazódik-e vagy sem, ezek már nagyon érdekes dolgok. Mert ilyen szinten az egyéni érdekek is nagy súllyal esnek latba. Ilyen érdekeken gondolom én az ottani fejlesztésben dolgozó, illetve beszerzésben dolgozó emberek egyéni érdekeit, mert ezeket már nem lehet itt félretenni.”

*19. ábra: Fejlődés az adott beszállító-típuson (adott versenyképességi spirálon) belül és azok között*

***A beszállító-típuson belüli fejlődést az explicit, a beszállító-típusok közötti átjárást jellemzően a relevánsnak tartott látens vevői elvárások mozgatják***



A szélesebb kompetencia-bázissal rendelkező beszállító-típusok nagyobb alkuerővel rendelkeznek a vevővel szemben, hiszen elvárásaiknak komplexebb körét tudják kielégíteni. Ezért a kompetencia-portfólió bővítése hosszú távon mindenképpen erősíti a vállalatok versenyképességét. Ennek ellenére fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy nemcsak az egyes beszállító-típusokhoz tartozó versenyképességi spirálok közötti átmenetet lehetővé tevő fejlődés fontos, de legalább annyira fontos a versenyképességi spirálon belüli fejlődés is, hiszen az biztosítja a már meglévő kompetenciákon belül a legfejlettebb működési gyakorlat, a „best practice” elérését.

A kutatás eredményeképpen összefoglaló módon megállapítható tehát, hogy **a vállalati versenyképesség az erőforrás alapú megközelítés szempontjából több módon is biztosítható**. Egyrészt a vállalat növelheti versenyképességét azáltal, hogy a vevői számára értékesebb termék- és szolgáltatáscsomag nyújtására áll át. A versenyképességnek ez a módja megköveteli a vállalatok által **birtokolt kompetencia-portfólió bővítését**. Ugyanakkor a beszállítói versenyképesség adott beszállító-típuson belül is emelhető oly módon, hogy az éppen birtokolt kompetencia(ák) megvalósításának mikéntjét, tehát a **szükséges működési rutint, munkahelyi gyakorlatot fejleszti a vállalat**. Ez természetesen azt jelenti, hogy nem bővül a kielégített vevői elvárások, vevői értékdimenziók köre. Az adott kompetenciá(k)hoz tartozó értékdimenziókat ugyanakkor magasabb szinten képes biztosítani a vállalat.

20. ábra: A vállalati versenyképesség forrásai a hazai autóipari beszállító vállalatok esetében az erőforrás alapú megközelítés tükrében



Végül -bár ezzel dolgozatom csak érintőlegesen foglalkozik – a vállalati versenyképesség növelésében jelents szerepe van azoknak támogató tevékenységeknek – pl. értékesítése, logisztikai, humán erőforrás menedzsment kezelése – , melyek a kutatás eredményeképpen nem játszanak szerepet a hazai autóipari beszállító vállalatok tipizálásában. Ennek ellenére e képességek vállalati sikerben játszott jelentősége megkérdőjelezhetetlen.

## 8. Befejezés

Disszertációm alapvető kérdése az volt, hogy hogyan válhatnak versenyképpessé a hazai autóipari ellátási lánc beszállítói, elsősorban a kis- és középvállalatok. Ezt a kérdést disszertációm elején négy kutatási részkérdésre bontottam. A kutatási kérdések, és az ebből adódó feladatok kiinduló lépése egy olyan fogalomrendszernek a kialakítása volt, mely lehetővé teszi, hogy e fejlődési útvonalat, annak egyes lépéseit a vállalati gyakorlat számára hasznosítható módon megragadjuk. A disszertációban a kutatási témához kapcsolódó irodalomra alapozva, azt továbbfejlesztve sikerült olyan fogalmi apparátust kidolgozni, mely révén a hazai autóipari beszállító vállalatok belső működése, e belső működés fejlődése leírható. Ennek a fogalmi apparátusnak legfontosabb elemei voltak a kompetencia, a vevői értékdimenziók, képességek, részképességek, működési rutin, munkahelyi gyakorlat és az erőforrások. Úgy érzem munkám egyik, elsősorban elméleti szempontból fontos eredménye ennek a fogalomrendszernek a kidolgozása. E fogalomrendszer mögött olyan elméleti megfontolások húzódnak, melyek reményeim szerint szintén hozzájárulhatnak a gazdálkodástudomány fejlődéséhez. Ilyen elméleti megfontolás a vevői érték, illetve egyes dimenziói, és a létrehozásukhoz szükséges képességek körének szétválasztása. Mint a disszertációban megállapítottam e két oldal a kompetencia kitűntett fogalmában összeér, mégis fontos tudnunk, hogy ugyanannak a jelenségnek, a vállalati versenyképességnek két külön eleméről van szó. A versenyképesség, a vállalati belső működés fejlesztéséhez elengedhetetlen ennek a két szempontnak a megkülönböztetése, de összekapcsolása is.

Remélem, hogy a disszertációban megjelenő fogalomrendszer nemcsak elméleti oldalról érdekes a menedzsment tudományok művelői számára, de hasznosítható szemléletet közvetít, és hasznosítható eszköznek bizonyul a gyakorló vállalatvezetők számára is. A bemutatott fogalmak segítségével azonosított beszállító típusok egyrészt felrajzolják az adott beszállító-típushoz szükséges képességeknek, részképességeknek azt a körét, mely nélkül a vállalatok az adott vevői értékdimenziók létrehozására nem képesek. Másrészt az azonosított kompetenciák olyan fejlődési útvonalat is felvázolnak a vállalatvezetők számára, mely biztosítja e vállalatok pozíciójának erősödését a hazai autóipari ellátási láncokban. Mint azt a kutatás vége felé az egyik interjúalany megfogalmazta, a

bemutatott kompetencia alapú tipizálás és fejlődési útvonal lehetőséget ad a vizsgálatban részt vevő vállalatok számára egy sajátos benchmark végrehajtására is. A kutatás során azonosított kompetenciák és azok belső szerkezetének feltárása ily módon választ adott a disszertáció elején megfogalmazott további három kutatási kérdésre is.

***Összefoglalóan munkám következő megállapításait tartom a legfontosabbnak:***

- 1) A vállalat versenyképességének vizsgálata, illetve a stratégiai menedzsment akkor lehet eredményes, ha a vállalatok belső működési kérdéseit, jellemzőit vizsgáló erőforrás alapú megközelítés kapcsolódik a vevői érték megközelítésével.
- 2) E két megközelítés összekapcsolása lehetővé teszi mind a vevői érték, fogalmának és felépítésének, mind a vállalati erőforrások és képeségek belső struktúrájának mélyebb megértését.
- 3) Mind az erőforrás alapú stratégiai menedzsment, illetve vállalatelmélet, mind a vevői értéket vizsgáló szervezeti marketing elméleti kérdéseinek megválaszolásához, illetve megállapításainak finomításához szükség van a vevői érték létrehozásában közvetlenül részt vállaló működési területek vizsgálatára. Ennek következtében a gazdálkodástudomány fejlődése szempontjából kritikus tényező az egyes diszciplinák közötti párbeszéd.
- 4) A vevői érték és az erőforrás alapú megközelítések összekapcsolására alkalmas fogalom a kompetencia. E fogalom alatt meghatározott vevői érték-elemek, értékdimenziók és a létrehozásukhoz szükséges képességek, illetve részképességek összekapcsolódó csomagjait értem, melyek a vevő szempontjából elfogadható és önmagában is értékelhető termék- és szolgáltatáscsomagot hoznak létre.
- 5) A kompetencia fenti értelmezésű fogalma lehetővé teszi a beszállító vállalatok tipizálását, illetve az egyes típusok beazonosításával a lehetséges fejlődési útvonalak felmutatását és ezzel támogathat egy tudatosabb vállalatfejlesztési tevékenységet.



- 6) A hazai autóipari ellátási lánc beszállító vállalatai esetében a kutatás eredményeképpen beazonosított kompetenciák az ún. kapacitás, a termék, adaptációs, hálózati és innovációs kompetenciák voltak.
- 7) A vállalati versenyképesség fejlődése ugyanakkor nemcsak az egyes beszállítói típusok közötti elmozdulással biztosítható – a kapacitás kompetencia felől az innovációs kompetencia felé –, de oly módon is, hogy az egyes típusok belső működésének minőségét növeli a vállalat. Ez a fejlődés az adott kompetencia által igényelt képességek, részképességek konkrét megvalósulását megragadó működési rutin, illetve munkahelyi gyakorlat tudatos fejlesztését igényli.
- 8) Mivel a támogató képességek a vizsgált autóipari ellátási lánc beszállítóinak tipizálása szempontjából nem bizonyultak kritikusnak, ezek részletes elemzésére a dolgozat nem tér ki. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy ezen képességek szerepe a vállalati siker és versenyképesség szempontjából elhanyagolható volna!
- 9) Az autóipari beszállító vállalatok példája arra mutat rá, hogy a mindkét értelemben vett fejlődés - a beszállítói típusok közötti elmozdulás, vagy adott típuson belüli fejlődés - két kritikus erőforrása a rendelkezésre álló tőke mennyisége, illetve a vállalatnál felhalmozott, illetve a vállalat által hozzáférhető (termék, technológiai és piaci) tudás minősége és mennyisége.
- 10) A hazai kis- és középvállalatok versenyképességének biztosítása szempontjából ezért kulcsfontosságú, hogy a gazdaságpolitika hogyan tudja támogatni e vállalatokat a két kritikus erőforrás megszerzésében, illetve felhalmozásában.

Természetesen a disszertáció számos kérdést megválaszolatlanul hagyott. E megválaszolatlan kérdések egyben további kutatásra ösztönöznek. A **további kutatási lehetőségek** közül elsőként említeném a PhD kutatás során kapott fogalomrendszer megbízhatóságának és általánosíthatóságának a vizsgálatát. A disszertációban választott kutatási módszer az eddigieknél pontosabb fogalomrendszert biztosít a hazai autóipari beszállító vállalatok belső működésének, kompetenciáinak, képességeinek a megragadására. A rendelkezésre álló fogalomrendszer strukturált interjúk, vagy kérdőívek segítségével a megbízhatóság szempontjából konkrétan tesztelhető. A

strukturált interjúk, vagy a kérdőívek módszerével ugyanakkor nemcsak a hazai autóiipari ellátási lánc szereplőinek tágabb körét lehet felmérni, és ezzel a fogalomrendszer, a kimutatott elméleti kapcsolatok megbízhatóságát lehet vizsgálni, de lehetővé válik az érvényesség vizsgálata is.

A fogalomrendszer és a mögöttes elméleti összefüggések érvényessége több szempontból is érdekes. Egyrészt mivel a PhD disszertációhoz végzett kutatás a magyar beszállító vállalatokat célozta meg, érdekes kérdés, hogy az itt tapasztaltak mennyiben érvényesek más országok autóiipari beszállítói piramisában. Mivel az autóiipar globális iparág, előzetes várakozásaim szerint más országok esetében is működni kell e fogalomrendszernek. Ennek bizonyítása ugyanakkor fontos további kutatási feladat. Az általánosíthatóság nemcsak az országok között, de iparágak között is felvethető probléma. Vajon mennyiben hasznos eszközszer a disszertáció nyújtotta fogalmi apparátus más iparágak számára? Vajon mennyiben mutathatók ki hasonló, vagy új kompetenciák más iparágak beszállítói vállalatai esetében? Véleményem szerint ezek a kérdések hazánkban az iparágak jelentős nemzetgazdasági szerepe miatt különösen érdekesek a mikroelektronika, a gyógyszergyártás és a kereskedelem terén.

## Melléklet

### M. 1. Interjúvázlat

'Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban'  
című kutatáshoz

0. *Vállalat és termékeinek bemutatása* (vállalati méret, tulajdonosok, alapítás körülményei, termék jellege, adaptáció igénye)

1. *Iparági környezet*

- Mi mozgatja az iparágat?
- Milyen irányba fejlődik az iparág, ezek közül mely fejlődési irányok gyakorolnak hatást a vállalatra?
- Milyen gyorsan fejlődik és miért?
- Az iparág mely szereplője, szereplői generálják a változásokat? (Ki adja a lökést a vállalatnak képességei fejlesztésére? Kérünk példákat!)

2. *Vevői elvárások*

- Kik a legfontosabb vevői a vállalatnak?
- Mit akar, vár el a vállalatától a vevő?
- Miért tartja őt a vevő jónak, vagy éppen rossznak?
- Milyen dimenzió mentén értékeli őket formálisan?
- Van olyan szempont, ami nincs a formális teljesítménymérési rendszerben, de fontosnak tartja a cég eredményessége szempontjából?
- Történtek-e az elmúlt években a vevői elvárásokban olyan változások, amelyek nagyobb alkalmazkodást igényeltek vállalata működésében? Mi volt az?
- Jelenleg van-e, vagy számít-e a közeljövőben változásra a vevői igényekben? Miből gondolja, hogy változás lesz, vagy nem lesz?

3. *Képességek*

- Kellett-e a működésén változtatnia a vevői elvárások módosulása, vagy egyéb külső-belső tényezők miatt? Milyen tényezők voltak ezek?
- Mi az, amit a vállalatnak véleménye szerint jól kell csinálnia ahhoz, hogy sikeres autóipari beszállító lehessen, az maradjon?
- Hol és hogyan kell fejlődnie a vállalatnak?
- Egy-egy projekten keresztül mutassa be, hogy mi az, ami esetleg hiányzott a sikerhez? Hogyan próbálták a hiányt pótolni?
- Milyen irányban kellene fejlődnie, hogy a jelenlegi vevőit megtartsa, vagy újakat szerezzen?
- Mennyire változik a termék? Ki kezdeményezi a változást?
- Milyen szinten vesz részt a vállalat a termék fejlesztésében? Végez termékfejlesztést?
- Milyen más fejlesztési tevékenységet végez a vállalat?
- Hány beszállítója van? Hogyan kezeli őket? (Kapcsolattartás, együttműködés szorossága, beszállító értékelés formalizáltsága)

## **M. 2. A hazai feldolgozóipari vállalatok kompetencia-portfóliója a Versenyben a világgal kutatási program tükrében**

A disszertáció mellékletének e részében szereplő elemzés célja, hogy a PhD disszertációban bemutatott elméleti modell mentén a hazai feldolgozóipari vállalatok esetében igazoljuk különböző kompetenciákkal rendelkező vállalatcsoportok létezését, illetve bemutassuk e vállalati kör jelenleg jellemzőnek mondható kompetencia-profilját. Az elemzés azért került a dolgozat mellékletébe, mert nem tartozik közvetlenül az alakérdéshez, a hazai autóipari beszállító vállalatok kompetencia alapú tipizálásához. Ugyanakkor kiegészítő jelleggel érdekes adalékokat szolgáltat a dolgozat elméleti eredményeinek használhatósága szempontjából, illetve finomítja a hazai gazdaságról kialakult képünket.

Ezt az empirikus elemzést a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont által 2004 tavaszán végzett kérdőíves felmérés eredményeképpen létrejött adatbázis segítségével végeztük el (Chikán – Gelei 2006b). A kérdőív lekérdezését az 50 fő feletti létszámmal rendelkező hazai vállalatok körében előre felkészített egyetemi hallgatók segítségével kérdeztük le. A kutatásban résztvevő vállalatvezetőket a hallgatók személyesen megkeresték, elmagyarázták a kérdőív felépítését, konkrét kérdéseit. A kérdőívet ezt követően otthagyták a vállalatnál, akik kitöltést követően postán küldték azt vissza. A megkeresett 1300 vállalat 23,1 %-a küldte vissza kitöltve a kérdőívet. A visszaküldő vállalatok 51,2 %-a, tehát 154 vállalat tartozott a feldolgozóiparba. A feldolgozóiparon belül a vállalatok 19,5 % volt élelmiszeripari, 26 % könnyűipari (textil, fáfeldolgozó- és papíripar, stb.), 17,5 %-a vegyipari, míg 16,9 %-a gépgyártással foglalkozó vállalat.

### **M. 2. 1. Empirikus elemzésünk gondolatmenete a versenyképesség-spirál egyes lépéseit követi**

1. Megvizsgáljuk, melyek a vállalatok által fontosnak tartott, ezért azok megvalósítását kiemelt célként kezelő vevői értékdimenziók.
2. Különböző erőforrások és/vagy képességek segítségével beazonosítjuk a vizsgált vállalati kompetenciákat.
3. Megvizsgáljuk, hogy mely vállalatok esetében történik meg a fontosnak tartott vevői értékdimenziók és vizsgált kompetenciák összehangolása.

4. A vállalatok valós teljesítményjellemzőire vonatkozó adatok alapján meghatározzuk azokat a vállalatokat, melyek nemcsak megtették a vevői értékdimenziók és kompetenciák összehangolását, de azt olyan hatékony módon tették meg, hogy ily módon valós működési teljesítménynövekedést tudtak realizálni. Azt mondhatjuk ugyanis, hogy csak e valós tényleges teljesítménynövekedés esetében beszélhetünk az összehangolt kompetencia hatékony internalizálásáról.

### **M. 2. 2. A releváns vevői értékdimenziók azonosítása különböző értékvezérlők segítségével**

A kérdőív T3-as kérdése vonatkozott a vizsgált vállalatok kiemelt működési céljaira. A kérdés a következőképpen szólt: „Jelölje egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező három-négy évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1-nem fontos; 5-rendkívül fontos)! A kérdés alatt szereplő működési célok gyakorlatilag azokat az értékvezérlőket ölelik fel, melyek segítségével fontos vevői értékdimenziók -, mint pl. az ár, a termékminőség, a rugalmasság befolyásolhatók. A kérdésben a következő értékvezérlők szerepeltek:

- a termelés / szolgáltatás minőségének növelése: selejt, javítási költség csökkentése;
- csökkenő egységköltség;
- csökkenő általános költség;
- csökkenő készletek;
- rendelésteljesítés pontosságának növelése;
- a vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése;
- a munkahelyi légkör javuló atmoszférája;
- növekvő produktivitás;
- a funkciók közötti javuló kommunikáció;
- az együttműködő partnerek közötti kommunikáció javulása;
- a kapacitáskihasználás szintjének növelése;
- csökkenő termelési átfutási idő;
- a termékváltás növekvő rugalmassága;
- a mennyiségi rugalmassá növekedése;
- a termékfejlesztési idő csökkenése;
- a kínált termék-mix szélesítése;
- az átvállalási idő csökkentése;
- a karbantartás teljesítményének növelése;
- a termelési technológia modernizálása.

A tevékenységmenedzsment nemzetközi irodalma (Chase – Aquilano - Jacobs, 2001; Slack – Chambers – Harland – Harrison Johnston, 1995; Stock – Lambert, 2001) alapján a kérdésben felsorolt értékvezérlők többnyire jól beazonosítható módon járnak

hozzá a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Fontosnak tartottuk ugyanakkor, hogy megvizsgáljuk, a használt adatbázis megerősíti-e ezeket az elvárható kapcsolódásokat, ezért faktorelemzést végeztünk. Faktorelemzéssel megvizsgáltuk tehát, hogy miképpen viszonyulnak egymáshoz a kérdésben szereplő különböző működési célok, azaz értékvezérlők. Az elemzéshez a főkomponens elemzés módszerét, illetve a Varimax rotációs eljárást alkalmaztuk. A faktorelemzéshez kapcsolódó statisztikai eljárások közül a Kaiser-Meyer-Olkin- féle (KMO) megfelelőségi mutatót alkalmaztuk, melynek értéke 0,885 volt. A mutató értéke elég magasnak bizonyult ( $> 0,5$ ), ami arra utal, hogy a faktorelemzés megfelelő módszer annak vizsgálatára, hogy az elméletileg összetartozó változók az adatbázisban is együtt mozognak-e. A faktorelemzés 4 faktort határozott meg. Az első három faktor által magyarázott variancia 62 %-os volt. Ez a három faktor, illetve azok első két, a legnagyobb korrelációkkal rendelkező elemei a következők:

**1. Faktor.**

- Csökkenő általános költségek (0,794);
- Csökkenő egységköltség (0,730).

**2. Faktor:**

- A termékváltás növekvő rugalmassága (0,799);
- Csökkenő termelési átfutási idő (0,690).

**3. Faktor:**

- A rendelésteljesítés pontosságának növelése (0,859);
- A vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése (0,820).

A kimutatott három faktorban megjelenő, az adott faktorokkal a legerősebb korrelációt mutató teljesítménycélok a vállalati működés hagyományosnak tekinthető értékvezérlői, melyek az említett szakirodalomban megfogalmazott módon kapcsolhatók bizonyos vevői értékdimenziókhoz. Az 1. faktor, mely az alacsony költségekre helyezi a hangsúlyt a **megfelelő ár** vevői értékdimenzióhoz kapcsolódik. A 2. faktor a belső működés azon teljesítményelemeit tartalmazza, melyek a **rugalmasság** vevői értékdimenziót támogatják. Végül a 3. faktor a vevőkiszolgálás elemeit tartalmazza, melyek a **szolgáltatási színvonal** vevői értékdimenzióhoz kötődnek.

Annak érdekében, hogy a vizsgált vállalatoknak az értékvezérlőkkel, illetve ezeken keresztül az egyes fontosnak tartott vevői értékdimenziókkal kapcsolatos törekvéseiket összegezni tudjuk a faktorok által szolgáltatott információkat sűrítettük. Ezt index képezésével tettük meg oly módon, hogy mindhárom faktor két legerősebb korrelációval rendelkező elemének számtani átlagát számoltuk. Az így kapott három index a

vállalatok kiemelt három vevői értékdimenzióval - ár, rugalmasság, kapcsolódó szolgáltatások – kapcsolatos céljait, törekvéseit mutatják. Az elemzés további részében az így képzett indexeket használtuk.

### **M. 2. 3. A releváns kompetenciák meghatározása**

A kérdőívben a T4-es kérdés a vállalatok reálfolyamatainak különböző működési rutinjaira vonatkozik. Ezek a rutinok a különböző vállalati képességek megjelenési formái, illetve az egyes kompetenciák építőkövei. Segítségükkel a vállalatok fejleszthetik belső működésüket, javíthatnak a vevőknek nyújtott teljesítményükön. A kérdés egyrészt vizsgálja, hogy a vállalatok az adott működési rutint használják-e (igen – nem válaszlehetőségekkel), illetve azt is, hogy amennyiben használják, azok mennyiben voltak számukra kifizetődők (1 - egyáltalán nem; 5 - az eredményesség szempontjából kitüntetett szerepe volt). Az egyes vállalati kompetenciák megragadásakor természetesen csak az adott képességet, működési rutint alkalmazó vállalatokat vettük figyelembe. Azt pedig, hogy az adott képességet, illetve ezek eredőjeként az adott kompetenciát mennyire sikerült elsajátítani a vállalatnak, az alkalmazás kifizetődésére vonatkozó 5 fokozatú Likert skálán adott válaszok segítségével ragadtuk meg.

Elemzésünket három alapvető kompetenciára szűkítettük: **termelési kompetencia** (gazdaságos termelés), **alkalmazkodási kompetencia** (olyan rendszerek és módszerek alkalmazása, melyek hasznosak a változó vevői igényekhez, elvárásokhoz való rugalmas alkalmazkodásban), végül az **ellátási lánc kompetencia** (az ellátási láncok hatékony kezelése). Az említett három kompetenciát a T4-es kérdésben szereplő 3 -3 különböző, egymással ugyanakkor erősen összefüggő *képességgel*, illetve azok konkrét megvalósulási formájával, azaz *működési rutinnal* sikerült megragadni. Ezek a következők:

**Termelési kompetencia** (Cronbach alfa = 0, 7079):

- Termelési eszközök modernizálása (a hardver fejlesztése);
- Programok a húzásos termelés bevezetése (sorozatnagyságok és/vagy átállítási idő csökkentése, kanban rendszer bevezetése; gyakorlatilag a szoftver fejlesztése);
- Programok a gépek termelékenységének fokozására.

**Alkalmazkodási kompetencia** (Cronbach alfa = 0,8554):

- Számítógéppel támogatott tervezés bevezetése;
- Számítógéppel támogatott termelés bevezetése;
- A termékfejlesztési folyamatok fejlesztését és gyorsítását növelő programok bevezetése.

**Ellátási lánc kompetencia** (Cronbach alfa = 0,8067)

- A vállalat újraszervezése az e-kereskedelem és/vagy e-business konfigurációk irányába;
- Az ellátási stratégia újragondolása és átstrukturálása, az ellátási portfólió megszervezése és menedzsmentje;
- Koncentráció az alapvető tevékenységre, támogató folyamatok és tevékenységek kiszervezése.

Az egyes kompetenciák megragadásához szintén indexet képeztünk, azokat az őket alkotó három-három képesség, működési rutin számtani átlagaként határoztuk meg. Abban az esetben, ha az adatbázisban szereplő vállalat nem használt egy konkrét, vizsgált képességet, rutint, az adott rutin hatékonyságára vonatkozó kérdésre adott válasz nem volt adott. A hatékonyságra vonatkozó hiányzó válaszokat ebben az esetben 1-es értékkel (egyáltalán nem kifizetődő) helyettesítettük, feltételezve, hogy azért nem alkalmazzák azokat, mert az adott képesség hasznosságát igen alacsonynak tartják, éppen ezért nem tesznek erőfeszítéseket azok bevezetésére. Az így képzett kompetencia-indexek tehát azt mutatják meg, hogy egy vizsgált vállalat a szóban forgó kompetencia belső kiépítésében mennyire volt - saját értékelése alapján - sikeres.

#### **M. 2. 4. Kapcsolt kompetenciák kialakítása és meghatározott kapcsolt kompetenciákkal rendelkező vállalati kör kijelölése**

Miután a vállalati versenyképesség két meghatározó elemét – vevői értékdimenziók és vállalati kompetenciák – reprezentáló indexeket kialakítottuk, következő lépésként azokat a vállalatokat azonosítottuk be, melyek nemcsak hangsúlyozzák bizonyos vevői értékdimenziók fontosságát, de birtokolják is azokat a kompetenciákat - illetve a hozzá tartozó képességeket -, melyek szükségesek a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Ezeket a cégeket kapcsolt kompetenciával rendelkező vállalatoknak



neveztük el és azokat soroltuk ebbe a csoportba, melyek mind egy adott vevői értékdimenziót reprezentáló index, mind a hozzá kapcsolt kompetenciát reprezentáló index esetében az 1-5-ös Likert skálán 4-es, vagy 5-ös értéket jelöltek be. Vizsgálataink során az elemzésbe vont 3 vevői értékdimenzió, illetve 3 kompetencia segítségével 9 vevői érték – kompetencia párost, ennek megfelelően 9 vállalati csoportot vizsgáltunk.

**M. 1. táblázat: Az egyes összehangolt kompetencia- csoportokba tartozó vállalatok száma**

<i>Kompetencia</i>  <i>Vevői értékdimenzió</i>	<i>Termelési</i>	<i>Adaptációs</i>	<i>Ellátási lánc</i>
<i>Ár</i>	20	9	9
<i>Rugalmasság</i>	17	8	7
<i>Kapcsolódó szolgáltatások</i>	18	9	8

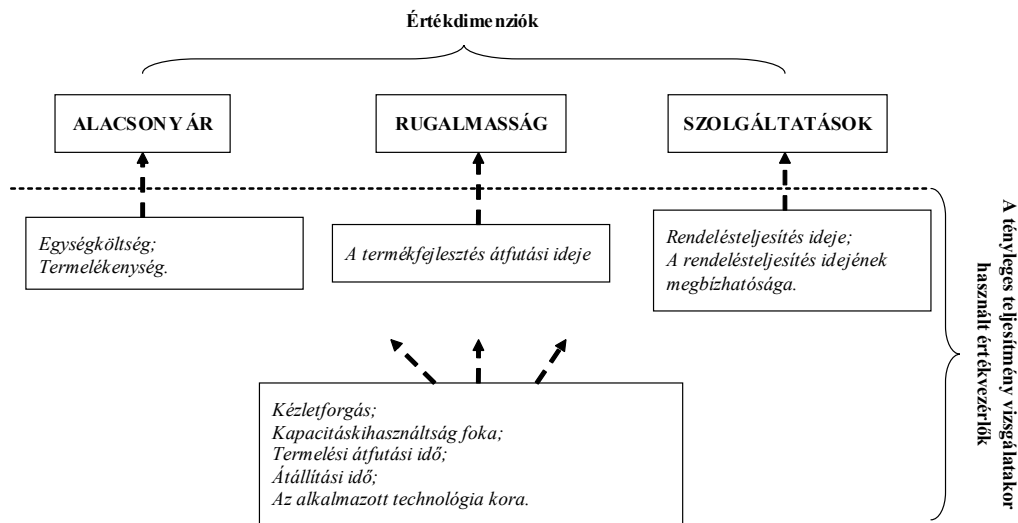
A fenti táblázat egyes celláiban szereplő szám azt mutatja meg, hogy a vizsgált mintában hány vállalat volt, mely esetében mind a jelzett konkrét vevői értékdimenziót megragadó index, mind az adott kompetenciát megragadó index értéke 4, vagy 5 volt. Azokról a vállalatokról van szó, akik tehát összekapcsolják a vevői értékdimenziókban megjelenő preferenciáikat azokkal a fejlesztési programokkal, melyek segíthetik őket az adott vevői értékdimenzióban történő tényleges előrelépés biztosításában. (A 2. táblázat egyes celláiban megjelenő vállalatok között természetesen átfedések vannak, hiszen egy konkrét vállalat több vevői értékdimenzió – kompetencia összekapcsolását is végezheti egymással párhuzamosan, tehát a kitüntetett értékdimenziók fejlesztése, javítása érdekében több kompetenciát is erősíthet egyidejűleg. (Ebből következően az egyes sorokban, illetve oszlopokban szereplő számok összegét nem értelmezhetjük.)

### **M. 2. 5. A tényleges teljesítményjavulás, mint az összehangolt kompetencia sikerének kulcsa**

Mint azt már korábban is említettük a hatékony kompetenciafejlesztés szükségessé teszi a célul kitűzött vevői értékdimenzió és a megvalósításukat támogató képességek és ezen keresztül kompetencia összehangolását. Ugyanakkor azonban azt is megállapítottuk, hogy csak akkor tekinthető egy adott kompetencia összehangolása (vevői értékdimenzió – kompetencia/képességthalmaz párosítás) sikeresnek, ha az a kiemelt, célul tűzött vevői értékdimenziókban tényleges javulást eredményez. Ezért megvizsgáltuk, hogy az elméletileg képzett 9 vevői értékdimenzió – kompetencia páros, tehát a képzett 9 kapcsolt kompetencia közül mikor valósult meg a kiemelten kezelt értékdimenziók mentén tényleges teljesítményjavulás. Ezt a vizsgálatot úgy végeztük el, hogy összehasonlítottuk az adott összekapcsolt kompetenciával rendelkező vállalati kör kiemelt vevői értékdimenziók mentén nyújtott tényleges teljesítményét az adott konkrét összehangolt kompetenciával nem rendelkező vállalati kör tényleges teljesítményével. A kérdőív T1/1 kérdését használtuk a tényleges teljesítmények megragadására: Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változásait (1 – sokat romlott, 3 – nem változott, 5 - sokat javult)!

Az alábbi ábrán jelöltük azokat a belső működési teljesítményelemeket, cikkünk kifejezését használva értékvezérlőket, melyeket a kérdőív T1/1-es kérdése kezelt. Ezek közül néhány közvetlenül összekapcsolódik egy-egy értékdimenzióval (pl. az egységköltség és a hatékonyság az alacsony árral), míg mások mindhárom vizsgált értékdimenzióra hatnak. A tényleges teljesítmények alakulásának vizsgálatához ismét sűrítettük az információt oly módon, hogy az összes vizsgált értékvezérlőre adott válaszok értékeinek egyszerű számtani átlagát használva teljesítmény-indexeket képeztünk.

M. 1. ábra: A tanulmányban a tényleges teljesítmény vizsgálatokor használt értékdimenziók és értékvezérlők kapcsolata



## M. 2. 6. Az elemzés eredményének értékelése

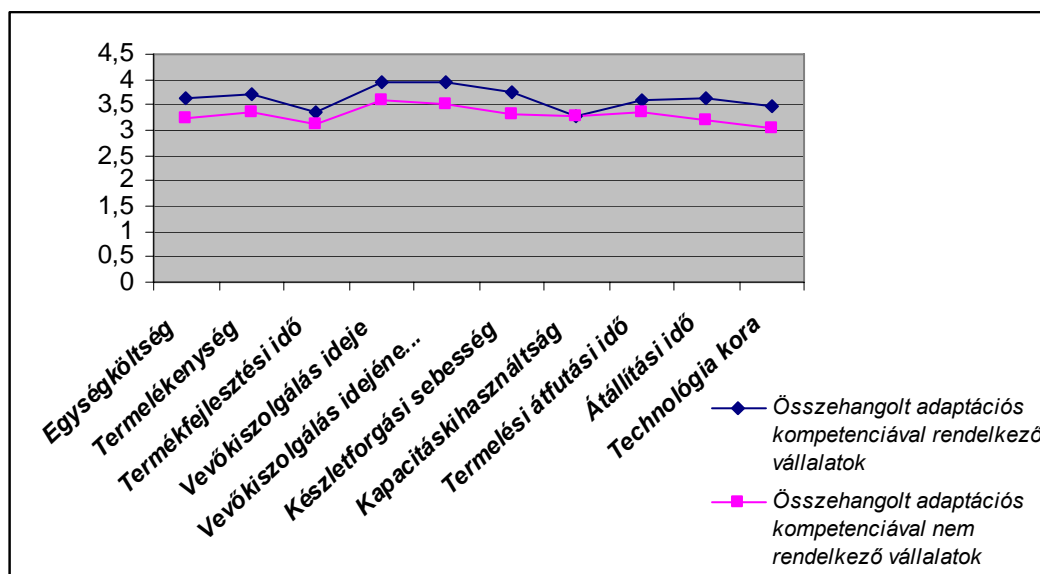
Az elemzés eredménye rámutatott arra, hogy minden olyan vállalat, mely rendelkezik összehangolt termelési kompetenciával – bármely vevői értékdimenzióról legyen is szó - szignifikánsan magasabb tényleges működési teljesítményt ért el, mint azok a vállalatok, melyek termelési kompetenciáikat nem hangolták össze a vevői értékdimenziókkal

Az elemzés ugyanakkor nem mutatott ki szignifikáns különbséget az összehangolt adaptációs, illetve ellátási lánc kompetenciával rendelkező vállalati kör, illetve az azokat nem birtokló cégek csoportjai között. Mind az összehangolt adaptációs, mind az összehangolt ellátási lánc kompetenciával rendelkező vállalatok szinte minden esetben magasabb tényleges teljesítményt értek el az adott összehangolt kompetenciával nem rendelkező társaikhoz képest, ezek a különbségek ugyanakkor nem bizonyultak statisztikailag szignifikánsnak.

**M. 2. táblázat: A tényleges teljesítményben megmutatkozó különbségek az összehangolt termelési kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalati kör között**

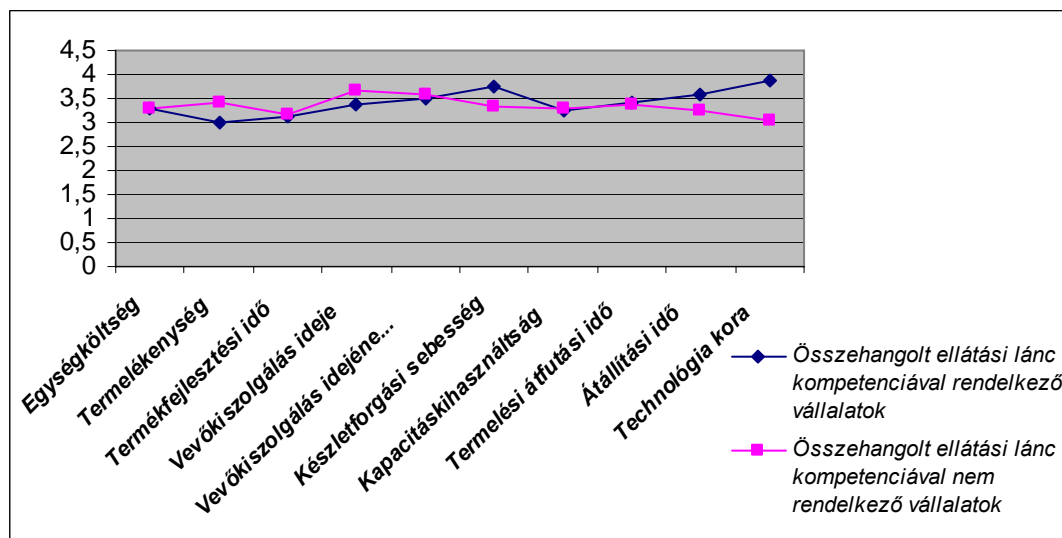
Tényleges teljesítmény alakulása	A tényleges teljesítményt mutató index értéke <i>az adott összehangolt termelési kompetenciával rendelkező vállalati körben</i>	A tényleges teljesítményt mutató index értéke <i>az adott összehangolt termelési kompetenciával nem rendelkező vállalati körben</i>	A szignifikancia szintje
<b>Összehangolt termelési kompetencia párosok</b>			
<i>Alacsony ár - Termelési kompetencia</i>	3,61	3,26	0,034
<i>Rugalmasság - Termelési kompetencia</i>	3,64	3,27	0,031
<i>Kacsolódó szolgáltatások - Termelési kompetencia</i>	3,63	3,27	0,029

*M. 2. ábra: A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt alacsony ár értékdimenzió – adaptációs kompetenciával rendelkező, illetve az nem birtokló vállalatok esetében*



A fenti ábrán látható értékvezérlők tényleges teljesítményjavulása a két vizsgált vállalati kör esetében csak a készletforgási sebességnél mutatott szignifikáns különbséget, míg az alábbi ábrán egyedül az alkalmazott technológia kora volt szignifikánsan jobb (ez esetben alacsonyabb), az adott összehangolt ellátási lánc menedzsment kompetenciát birtokló vállalatoknál.

*M. 3. ábra: A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt szolgáltatási színvonal értékdimenzió - ellátási lánc kompetenciával rendelkező, illetve az nem birtokló vállalatok esetében*



Elemzésünk eredményei értelmezésünkben arra mutatnak rá, hogy a mintánkban szereplő magyar vállalatok működésük alapját, a termelést tekintve sokkal hatékonyabbak, mint a működés már magasabb minőségi szintjét képviselő adaptáció és ellátási lánc kompetencia esetében.

## Irodalomjegyzék

- Abernathy, W. J. – Utterback, J. M.** (1978): Patterns of Industrial Innovation; Technology review, June/July, pp. 41-48
- Anderson, J. C. - Håkansson, H. – Johansson J.** (1994): Dyadic business relationships within a business network context; Journal of marketing, Volume 58, October, pp. 1-15
- Anderson, J. C. – Rungtusanatham, M. – Schroeder, R. G.** (1994): A theory of quality management underlying Deming method; Academy of Management Review, Vol. 19, No.3, pp. 472 - 509
- Andreau, R. – Ciborra, C.** (1996): Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach; in: Moingeon, B. – Edmondson, A. (ed): Organizational Learning and Competitive Advantage; Sage, London, pp. 38 - 121
- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E.** (1997): Stratégia és szerezet, KJK Kiadó, Budapest
- Argote, L.** (1999): Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge; Kluwer Academic, Boston, MA
- Argyris, C. – Schön, D.** (1978): Organizational learning: A Theory of Action Perspective; Addison - Wesley
- Babbie, E.** (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest
- Barney, J. B.** (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; Journal of Management, 17 (1), March, pp. 99-120
- Barney, J. B. – Ouchi, W. G.** (1988): Organizational Economics; San Francisco; Jossey-Bass Publishers
- Blackburn, J. D.** (1991): Time Based Competition: The Next Battle Ground in American Manufacturing; Business One Irwin, Homewood, IL
- Bowersox, D. J. – Closs, D.J. – Cooper, M. B.** (2002): Supply Chain Logistics Management; McGraw Hill
- Bokor, A.** (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés esete; PhD-tézisek, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Boyer, K. K. – Lewis, M. W.** (2002): Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy; Journal of Operations Management, Vol. 11, No.1, pp. 9-20

- Burns, T. – Stalker, G. M.** (1966): The Management of Innovation, 2nd edition, Associated Book Publisher, London
- Buzády, Z.** (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon; PhD Disszertáció; BKÁE Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Buzády, Z. – Tari, E.** (2002): Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és közép vállalatok esetében; in: Chikán – Czakó – Zoltayné (szerk.)(2002): National competitiveness in global economy, Akadémia Kiadó, Budapest  
**pp. 137-158. old.**
- Chase, D – Aquilano, N. – Jacobs, B.,** (2001): Operations Management for Competitive Advantage, ninth edition, McGraw – Hill Irwin, New York
- Chikán, A.** (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadáskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán A.** (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Chikán, Attila** (2003a): A vállalatok kettős értékteremtése; Vezetéstudomány, május
- Chikán, A. – Demeter, K.** (szerk.) (2003): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest .
- Chikán A. – Gelei A.** (2005): Az ellátási láncok és menedzsmentjük; Harvard Business Manager; 2005. január – február, 35-44. old.
- Chikán, A. – Gelei, A.** (2005): Interorganisational relations in an EU accessing country; IPSERA Conference Preprint
- Chikán, A. – Gelei, A.** (2006): Competitiveness of supplier firms – combining the customer value and the competence based approach; IPSERA Conference Preprint
- Chikán, A. – Czakó E.** (szerk.) (2005): Kutatási tervtanulmány; Versenyben a világgal 2004 – 2006 , Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás; 1. sz. Műhelytanulmánya; Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Chikan, A. – Czakó, E. – Zoltay-Paprika, Z.** (ed.), 2002: National competitiveness in global economy, Akadémia Kiadó, Budapest
- Child, J. – Faulkner, D.** (....): Strategies of Cooperation – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures; Oxford University Press

- Child, J. – Markóczy, L. – Cheung, T. (1994):** Managerial Adaptation in Chinese and Hungarian Strategic Alliances with Culturally Distinct Foreign Partners; *Advances in Chinese Industrial Studies*, Vol. 4, pp. 31 - 211
- Clark, K. B. – Fujimoto, T. (1991):** Product development performance; New York, Free Press
- Clinton, S. R. – Closs, D. J. (1997):** Logistics Strategy: Does it exist?; *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, pp. 19-44
- CLM – The Global Logistics Research Group, (1995),** World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change
- Copacino, W. C. (1996):** Seven Supply Chain Principles; *Traffic Management*, Vol. 35, No. 1, pp 60
- Czakó, E. (2005):** Versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára- az ír gazdaság és a Liszaboni Stratégia; A „versenyben a világgalé” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése; 11. Műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (kutatásvezetők) (2003):** Magyarország autóiiparának helyzetéről az EU-hoz való csatlakozást megelőzően – a csatlakozás okán várható változások; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 30. sz. Műhelytanulmány
- Demeter, K. (1992):** A vállalati versenyképesség és a termelési stratégia összefüggései; Doktori Értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004):** A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; *Vezetéstudomány*, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. old.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. (2006):** Competence based taxonomy of supplier firms in the automotive industry ; *Proceedings of EUROMA Conference*, England, pp. 157-166
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. (2006a):** The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry; *International Journal of Production Economics*; No. 104, pp. 555-570
- Demeter, K. – Kolos, K. (2005):** Marketing, Manufacturing and Logistics – Relation to company performance; *Proceedings of EUROMA Conference Budapest, Hungary*, pp. 1413 - 1422
- Demsetz, H. (1988):** The Theory of Firm Revisited; *Journal of Law, Economics and Organizations* 4,; p. 41-162



- Dolgos, Olga** (2000): A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben – Empírikus proposíció-alkotás; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Dougherty, D.** (1992): Interpretive barriers to successful product innovation in large firms; *Organization Science*, No. 3, pp. 179 - 202
- Dupcsák, L. – Kálmán, J. – Lendvai, Gy.** (2002): Beszállítói piac az Európai Unióban és Magyarországon; Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kiadványa,
- Dyer, J. H.** (1996) :Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17., 271-291
- Dyer, Jeffry H. – Cho, Dong Sung – Chu, Wujin** (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, Vol. 40 No 2 , Winter, pp 57-77
- Eisenhardt, K. M.** (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments; *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 543 - 576
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A.** (2000): Dynamic capabilities: What are they?; *Strategic Management Journal*, 21. pp- 1105 – 1121
- Fahy, J.** (2000): The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, pp. 94
- Ferdows, K. – DeMeyer, A.** (1990): Lasting improvements in manufacturing performance: in search of the new theory; *Journal of Operations Management*, Vol. 9, pp. 168 – 184
- Fawcett, S. E. – Stanley, L.L. – Smith, S.R.** (1992): Developing a logistics capability to improve the performance of international operations; *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp. 101 -127
- Fisher, M.L.** (1997): What is the Right Supply Chain for Your product?, *Harvard Business Review*, March – April, pp. 105-116
- Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Sakakibara, S.** (1995): The impact of quality management practices on erformance and competitive advantage; *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 659-691
- Flynn, B.B. – Flynn, E.J.** (2004): An exploratory study of the nature of cumulative capabilities; *Journal of Operations Management*, 22, pp.439 -457
- Ford, D.** (1980): The development of buyer – seller relationships in industrial markets; *European Journal of Marketing*, Volume 14, No.5/6, pp. 339-354

- Foss, N.J.** (1996): Capabilities and the Theory of the Firm; in: Langlois – Yu – Robertson (2002): Alternative Theories of the Firm II., Edward Elgar Publishing Inc.
- Fredrickson, J. W.** (1984): The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions; Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 3, pp. 445-467
- Gelei A.** (2002a): Az ellátási lánc menedzsment kérdései; 27. sz. Műhelytanulmány, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gelei A.** (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései; Vezetéstudomány, július-augusztus
- Gelei A.** (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmány sorozat, 55. sz.
- Gelei A.** (2004): Competitiveness: A match between value drivers and competencies in the Hungarian automotive supply chain; X. International Federation of Purchasing and Supply Management Summer School Konferenciakiadványa (CD), IFPSM Publications Volume 5.
- Gelei, A. – Nagy J.** (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóiipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány
- Gelei A. – Nagy J.** (2005): Versenyképesség az autóiipari ellátási láncban – A vevői érték és dimenziói az egyes beszállító típusok esetében; Vezetéstudomány, XXXVI. Évfolyam, 3. szám, 10-20. old.
- Gelei, A.** (2005): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban; PhD Kutatási Tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Gelei A.** (2005a): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ; Műhelytanulmány sorozat, 16. sz.
- Gelei A.** (2006): Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ; Műhelytanulmány sorozat, 23. sz.

- Gelei A.** (2006): Beszállító típusok a hazai autóipari ellátási láncban – kompetencia alapú megközelítés; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmány sorozat, 74. sz.
- Gold, R.** (1969): Roles in sociological fields observation; in: McCall, G. J. – Simmons, J. (ed.): Issues in participant observations; Addison-Westley, MA - USA
- Goldrat, E.M. – Fox, R.E.** (1986), The Race, Abraham J. Goldratt Institute
- Grant, R.** (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; California Management review, Spring, pp.114-135
- Grant, R.M.** (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm; Strategic Management Journal; Vol.17, pp. 109-122
- Grant, R.M.** (2001): The resource-based theory of competitive Advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, Spring, pp.114-135
- Grant, R.M.** (2002): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA
- Griffin, A.** (1997): Modeling and measuring product development cycle time across industries; Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 14, No.1, pp.1-24
- Haffmans, L. – van Weele, A.** (2003): How suppliers can become innovative; 12th International IPSERA Conference in Budapest, Proceedings
- Hall, R. W.** (1987): Attaining manufacturing Excellence; Dow Jones-Irwin, Homewood, IL
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.** (1990): The core competence of corporation; Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P.** (1996): Manufacturing strategy: At the intersection of two paradigm shifts; Production and Operation Management, Vol. 5, No. 1, pp. 25-41
- Hayes, R. H. – Wheelwright, S. C.** (1984): Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing; Wiley, New York
- Håkansson, H. (ed.)** (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach; Chichester, John Wiley & Sons
- Håkansson, H. – Snehota, I.** (1989): No business is an island: The network concept of business strategy; Scandinavian Journal of Management, Volume 4, no.3, pp. 187 – 200
- Helfat, C. E. – Raubitschek, R. S.** (2000): Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products; Strategic Management Journal, Vol. 21, No 10-11, pp.961 - 979

- Heller, D. A. – Fujimoto, T. (2004):** Inter-firm Learning in Horizontal High-Commitment Alliances: Findings from Two Cases in the World Auto Industry, *ABAS: Annals of Business Administrative Science*, Vol. 3, No. 3, July, pp. 35 – 48
- Henderson, R. – Cockburn, I. (1994):** Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, No. 15, pp. 63 - 84
- Hofer, C.W. – Schendel, D. (1978):** *Strategy Formulation: Analytic Concepts*, St. Paul, MN: West, p.12
- Jenei I. (2005):** Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – Alapvető képességek az egyes beszállítótípusok esetében; *Vezetéstudomány*, XXXVI. Évfolyam 3. szám, 21-30. old.
- Kim, L. (1997):** Imitation to Innovation – The Dynamics of Korea's Technological learning; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kiss, J. (1991):** A marketing szemléletű innováció kialakításának elméleti kérdései; Doktori Disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Kiss, J. (2004):** A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében; PhD Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Knáb Magdolna (2002):** Járműalkatrész gyártás – Vállalkozói tájékoztató sorozat; Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.
- Knight, G. A. – Cavusgil, S T. (2004):** Innovation, organizational capabilities and the born-global firm; *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 14-24
- Kogut, B. – Zander, U. (1992):** Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology; *Organization Science*, No. 3, pp. 383 -397
- Kotabe, M. – Martin, X. – Domoto, H. (2003):** Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries; *Strategic Management Journal*; 24: 293-316
- Könczöl, Erzsébet (2006):** Vállalati stratégiaalkotás; Jegyzet; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lall, S. (1992):** Technological capabilities and industrialization, *World Development*, Vol. 20, No. 2, pp. 165-186
- Lambert, D. M. - Cooper, M. C. (1998),** Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities; *The International Journal of Logistics Management*, 9, no.2, pp.2

- Lambert, D. M. and Cooper, M. C.** (2000), Issues in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 65-83
- Lee, S. M. – Ebrahimpour, M.** (1984): JIT production system: Some requirements for implementation; International Journal of Operations and Production Management, Vol. 4, No. 4, pp. 3-15
- Lee, C. – Fujimoto, T.** (2003): The Chinese Automobile Industry and the Strategic Alliances of China, Japan, the US's Firms; Discussion Paper for International Motor Vehicle Program (IMVP) – First Draft, MIT, USA
- Leong, G. K. – Snyder, D. L. – Ward, P. T.** (1990): Research in the process and content of manufacturing strategy; OMEGA: International Journal of Management Science, Vol. 18, No. 2, pp. 109 -122
- Little, D. – Leverick, F – Bruce, M** (1995): Factors effecting the process of collaborative product development; Journal of Product Innovation Management; 12(1): 16-23
- Loasby, B.J.** (1994): Organisational capabilities and interfirm relations; Metroeconomica, 45: 248-265
- Lynch, D.F. – Keller, S.B. – Ozment, J.** (2000): The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance; Journal of Business Logistics, Vol. 21, No.2, pp. 47 – 67
- Mandják T.** (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék
- Mandják T. – Durrieu, F** (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPCConference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- March, J. G. – Levitt, B.** (1998): Organizational learning; Annual Review of Sociology; Vol. 14, pp. 319 -340
- McCall, G. J. – Simmons, J.** (ed.): Issues in participant observations; Addison-Westley, MA - USA
- McEvil, B. – Zaheer, A.** (1999): Bridging Ties: A Source Of Firm Heterogeneity In Competitive Capabilities; Strategic Management Journal; 20, pp. 1133 – 1156
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D.** (2001): Definig Supply Chain Management; Journal of Business Logistics, Vol.22. No.2, pp. 1-25

- Miller, D. – Eisenstat, R. – Foote, N.** (2002): Strategy from the Inside Out: Building Capabilities - Creating Organizations; California Management Review; Vol. 44, No.3, pp. 37-54
- Mohr, J. – Spekman, R.** (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques; Strategic Management Journal, Vol. 15. pp. 135-152
- Monden, Y.** (1986): Applying JIT; Institute of Industrial Engineers, Norcross
- Morash, E. A. – Dröge, C. L. M. – Vickery, S. K.** (1996): Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success; Journal of Business Logistics, Vol. 17, No.1, pp. 1-19
- Morash, E. A. – Clinton, R.** (1997): The role of transportation capabilities in international supply chain management; Transportation Journal, Spring, Vol.36, No.3, pp. 5-13.
- Möller, K.E.K. – Törrönen, P.** (2003): Business suppliers value creation potential – A capability-based analysis; Industrial Marketing Management, 32, pp. 109-118
- Müller-Stewens, G. – Gocke, A.** (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie – Strategien für Zulieferer. Verlag Fakultas, Chur
- Nakane, J.** (1986): Manufacturing Futures Survey in Japan; Waseda University, System Science Institute, Tokyo
- Narasimhan, R. N. – Jayaram, J.** (1998): An empirical investigation of the antecedents and consequents of manufacturing goal achievement in North American, European and Pan Pacific firms; Journal of Operations Management, Vol. 16, pp.159 - 176
- Nelson, R. – Winter, S.** (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change; Belknap, Cambridge, ME
- Neuner, M.** (2004): Die Automobilindustrie im Jahr 2015; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Nonaka, I.** (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation; Organization Science, Vol. 5. p.14-37
- Nonaka, I. – Takeuchi, H.** (1995): The knowledge-creating company; Oxford University Press, New York
- Nelson, R. – Winter, S.** (1982) An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Noble, M. A.** (1995): Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiple country context; Decision Sciences, Vol. 26, No. 5, pp. 693 – 721

- Olavarrieta, S. – Ellinger, A. E.** (1997): Resource-based theory and strategic logistics research; International Journal of Physical Distribution and Logistics Management; Vol. 27., No 9-10, pp. 559-588
- Parasuraman – Zeithalm – Berry** (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research; Journal of Marketing, No. 3
- Penrose, E.T.** (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford
- Peteraf, M.A.** (1993): The cornerstones of competitive advantage; Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179 – 191
- Polányi, M.** (1994): Személyes tudás; Atlantisz Kiadó, Budapest
- Porter, M.** (1985): Competitive Advantage . Creating and Sustaining Superior Performance; New York: The free Press
- Pisano, M. E.** (1994): Knowledge, integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development; Strategic Management Journal, Winter Special Issue, No. 15, pp. 85-100
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.** (1993): A vállalat alapvető képessége; Vezetéstudomány 1-2. szám; 34-46. old.
- Ragatz, G.L. – Handfield, R.B. – Scannel, T.V.** (1997): Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development; Journal of Product Innovation Management; 14:190 – 302
- Ramsay, J.** (1996): The case against purchasing partnership; International Journal of Purchasing Management; 4(32):13-19
- Rappaport, Alfred** (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek; Alinea Kiadó, Budapest
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.** (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol.30, No. 2, pp.19-30
- Ritter, T. – Gemünden, H. G.** (2004)): The impact of company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success; Journal of Business Research, 57, pp. 548-556
- Roth, A. V. – Miller, J. G.** (1992): Success factors in manufacturing; Business Horizons, July – August, pp. 73-81
- Rumelt, R. P.** (1984): Towards a strategic theory of the firm; in: Lamb, R.B. (ed.): Competitive Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pp. 556 - 570

- Rumelt, R. P.** (1991): How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No. 3, pp. 167 – 185
- Safizadeh, M. H. – Ritzman, L. P. – Mallick, D.** (2000): Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy; *Production and Operations Management*, Vol. 9, No.2, pp. 111-127
- Sakai, K.** (1990): The feudal world of Japanese manufacturing; *Harvard Business Review*; 68 (6): 38-49
- Sakakibara, S. – Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Morris, W.T.** (1997): The impact of JIT manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance; *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1246 - 1257
- Schumpeter, J.A.** (1934): *A gazdasági fejlődés elmélete*; KJK, Budapest, 1980
- Selznick, P.** (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*; Harper and Row, New York
- Shang, K. – Marlow, P.B.** (2004): Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms; *Transportation Research Part E – accepted paper on 1. March 2004 by the Journal*
- Silverman, David** (2001): *Interpreting qualitative data*; SAGE Publications, London
- Simon, H.** (1991): Bounded rationality and organizational learning; *Organization Science*, Vol. 2, pp.125 -134
- Simon, M.** (1989): *Strategische Functie Typologie: Functioneel Denkraam voor Management*; Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Stock, J.R. – Lambert, D.M.** (2001): *Strategic Logistics Management*; McGraw – Hill, Irwin, Singapore
- Szalavetz A.** (1999): Technológia transzfer, innováció és modernizáció német tulajdonban lévő feldolgozóipari cégek példáján; OMFB TAN 98-56-05 sz. kutatás kiadványa
- Takeishi, A.** (2001): Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development; *Strategic Management Journal*, 22: 403-433
- Takeuchi – Nonaka** (1986): The new product development game; *Harvard Business Review*; January- February, pp. 137 – 145
- Tallman, S. – Fladmoe-Lindquist, K.** (2002): Internationalization, Globalization and Capability Based Strategy; *California Management Review*, Vol. 45, No.1, pp. 116-135



- Tan, K.C. – Kannan, V.R. – Jayaram, J. – Narasimhan, R.** (2004): Aquisition of operations capability: A model and test across US and European firms, *International Journal of Production research*, Vol. 42, No4, pp. 833-851
- Teece, D. J.** (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm; *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 3, pp.39 - 63
- Teece, D. J.** (1984): Economic analysis and strategic management; *California Management Review*, Vol. 26., No. 3, pp. 87 -110
- Teece, D. J.** (2003): Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination and Entrepreneurship in Strategic Management Theory – Draft; Institute of Management, Innovation and organization, University of California, Berkley
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A.** (1997): Dynamic capabilities and strategic management; *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533
- Thomke, S.** (1998): Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments; *California Management Review*, Vol. 41, No.1, pp. 8-41
- Upton, D. M.** (1995): What really makes factories flexible?; *Harvard Business Review*, Vol. 73, No., 3, pp. 74 -82
- Vickery, S. K. – Droge, C. – Markland, R. E.** (1993): Production cometenace and business strategy: Do they affect business performance?; *Decision Science*, Vol. 24, No. 2, pp. 435 -455
- von Hippel, E.** (1989): Sources of Innovation; Massachussets Institute of Technology Press, Boston, Massachussets
- Zoltayné Paprika Zita** (szerk.) (2002): Döntéelmélet; Alinea Kiadó Budapest
- Wallace, W.** (1971): The Logic of Science in Sociology; Chicago, Aldina
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G.** (2001): Value-cration in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirial results from a supplier's perspective; *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365 - 377
- Walters, D.** (2002): Operations strategy; Palgrave –MacMillan
- Wernerfelt, B.** (1984): A resource-based View of the Firm; *Strategic Management Journal*, 5 (2), April – June, pp. 171-180
- Wernerfelt, B.** (1995): The resource-based view of the firm: ten years after; *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171- 174
- Wimmer Ágnes** (2004): Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése és menedzsmentje; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat, 50.sz.

**Wimmer Ágnes** (2005): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttere; Vezetéstudomány, 5. szám

**Womack, J. P. – Jones, D. T. – Roos, E. – Roos, J. D.** (1990): The Machine that Changed the World; Rawson Associates, N.Y,